



**T.C.**  
**Avrasya Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**KARİYER YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE İŞ  
YAŞAM YALNIZLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE  
YÖNELİK KADIN AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Kübra GERDEK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ŞUBAT 2017**

**TRABZON**



**KARİYER YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE İŞ YAŞAM  
YALNIZLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KADIN  
AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Kübra GERDEK

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ

Şubat 2017

Trabzon

## KABUL VE ONAY

**İşletme Anabilim Dalı**, yüksek lisans öğrencisi **Kübra GERDEK** tarafından **Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ** yönetiminde hazırlanan “**Kariyer Yaşamında Karşılaşılan Engeller Ve İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **15/02/2017** tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Başkanı**

**Prof. Dr . Ömer GÜRKAN**

**Jüri-Danışman**

**Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ**

**Jüri**

**Yrd. Doç. Dr. Ömür DEMİNER**

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ**

**ENSTİTÜ MÜDÜRÜ**

**T.C.**  
**AVRASYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (15/02/2017)

**Kübra GERDEK**



## ÖZET

### **Kariyer Yaşamında Karşılaşılan Engeller Ve İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma**

GERDEK, Kübra. “Kariyer Yaşamında Karşılaşılan Engeller ve İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek lisans Tezi, Trabzon, 2017.

Dünya Ekonomik Forumunu yayınlamış olduğu “Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu” nunun 2010-2011 verilerine göre, 139 ülke içerisinde Türkiye; cinsiyet eşitsizliği sıralamasında 126, Kadınların ekonomik yaşama katılımı sıralamasında 131, Eğitim yaşamına katılma açısından 109, politik yaşama katılma açısından ise 99’uncu sırada bulunmaktadır. Buna göre Türkiye’de yaşayan kadınların toplumsal ve ekonomik yaşama katılmalarında birçok engellerin yer aldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde kadın çalışanlarla ilgili özellikle kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen faktörleri incelemek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda kariyer isteği ve yoğun iş temposu nedeniyle bireylerin işlerini yetiştirmeye çalışmak istemeleri bireyleri yalnızlığa itmektedir. Bireyler kariyerlerini gerçekleştirmeye çalışırken farklı engellerle karşılaşmakta ve bu engeller özellikle kadınları iş yaşam yalnızlığına yönlendirip yönlendirmeyeceği araştırılmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, kariyer yaşamında karşılaşılan engeller ve iş yaşam yalnızlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda kadın akademisyenler üzerinde üzerine bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS 18.0 paket programı kullanılarak analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanmış, demografik faktörlerin ise yüzde ve frekans değerleri ölçümlenmiştir. Araştırma ölçeklerinde yer alan değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı verilerin ortalama, standart sapma, varyans, değerleri belirlenmiştir. Kariyer yaşamında karşılaşılan engeller ve iş yaşam yalnızlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hazırlanan bu araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi, korelasyon ve regresyon analizleriyle ölçümlenmiştir. Böylece Kadın çalışanların kariyer yaşamında karşılaştıkları engeller ve iş yaşam yalnızlığı arasındaki ilişki belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, İş Yaşam Yalnızlığı, Kadın Akademisyenler

## ABSTRACT

A Research On Woman Academicians Aimed At Specifying Of The Relationship Between The Obstacles Being Bumped Into Career Life And Job Living Loneliness

GERDEK, Kübra. “ A Research On Woman Academicians Aimed At Specifying Of The Relationship Between The Obstacles Bumped Into Career Life And Job Living Loneliness “ Master Thesis, Trabzon, 2017.

Published by the World Economic Forum “the global gender gap report” fame 2010-2011, according to data from Turkey in 139 countries; gender inequalities in the rankings at 126, 131 ranking of the participation of women in economic life, Educational life in terms of to participate in the 109, is ranked 99th in terms of participation in political life. According to this, the social and economic life of women in Turkey participate in the event are among the many obstacles. From this perspective, women in our country especially when dealing with employees is becoming important to examine factors that inhibit their progress in their career.

In this context, individuals desire to grow their business and career due to work commitments individuals that want to work leads to loneliness. Individuals face different obstacles and these obstacles of business life while pursuing their careers especially the women is the loneliness we investigated whether orientation to redirect. In this context, the purpose of the study the career life obstacles that are encountered in the determination of the relationship between loneliness and business life is directed. In this context, conducted a survey on female academics.

In the study, the obtained data analyzed using SPSS 18.0 package program with the survey method. Reliability of the scales cronbach's  $\alpha$  values calculated for the demographic factors of percent and frequency values were measured. Descriptive data for variables in research scale mean, standard deviation, variance, values were determined. The loneliness of his life, career and business life obstacles that are encountered in this research was prepared for the determination of the relationship between hypothesis testing, Correlation and regression analysis were measured. Thus, female employees face obstacles in life and business career that the relationship between the loneliness of life was determined.

**Keywords:** Career, Business, Life, Loneliness, Female Academics

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
GİRİŞ... ..	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Kavramı .....	5
1.1.1. Kariyerin Tanımı .....	5
1.1.2. Kariyerin Kapsamı .....	6
1.2. Kariyer Yönetimi ve Süreçleri .....	8
1.2.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	8
1.2.2. İşletme Açısından (Örgütsel) Kariyer Yönetimi .....	10
1.2.3. Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi .....	10
1.3. Kariyer Planlama .....	11
1.3.1. Kariyer Planlamanın Tanımı .....	11
1.3.2. Kariyer Planlamanın Önemi .....	12
1.3.3. Kariyer Planlamasının Kapsamı .....	12
1.3.4. Kariyer Planlamanın Aşamaları .....	12
1.3.5. Örgütsel Kariyer Planlama .....	14
1.3.6. Kariyer Planlamanın İş Hayatındaki Yeri .....	15
1.4. Kariyer Yönetimi .....	16
1.5. Kariyer Geliştirme .....	16
1.5.1. Hayal Dönemi (Fantasy Stage) (7-11 Yaşlar) .....	16
1.5.2. Deneme Dönemi (Tentative Stage) (11-18 yaşlar) .....	17
1.5.2.1. İlgi Basamağı (11-12 Yaşlar) .....	17



1.5.2.2. Yetenek Basamağı (12-14 Yaşlar) .....	17
1.5.2.3. Değer Basamağı (15-16 Yaşlar) .....	17
1.5.2.4 Geçiş Basamağı (17-18 Yaşlar) .....	17
1.5.3. Gerçekçi Dönem (Reality Stage) (18-22 yaşlar) .....	18
1.6. Kariyerde Karşılaşılan Engeller .....	18
1.6.1. Kadın Yaşamında Kariyer Engelleri.....	18
1.6.1.1. Cam Tavan .....	18
1.6.1.1.1. Bireysel Faktörler .....	19
1.6.1.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme .....	19
1.6.1.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları .....	20
1.6.1.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller .....	21
1.6.1.1.2.1. Örgüt Kültürü .....	21
1.6.1.1.2.2. Örgüt Politikaları .....	21
1.6.1.1.2.3. Mentor Eksikliği .....	22
1.6.1.1.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama .....	23
1.6.1.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller .....	23
1.6.1.1.3.1. Mesleki Ayrımı .....	24
1.6.1.1.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar) .....	24
1.7. Yetkinlik Kavramı .....	25
1.8. Kariyer Yaklaşımları (Kuramları) .....	25
1.8.1. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı .....	26
1.8.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı .....	27
1.8.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı .....	27
1.8.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı .....	27
1.8.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı .....	28
1.8.6. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı .....	28
1.9. Kariyer Evreleri .....	28
1.9.1. Keşfetme-Arama Evresi .....	29

1.9.2. Kurma Evresi .....	30
1.9.3. Kariyer Ortası Evresi .....	31
1.9.4. Kariyer Sonu Evresi .....	32
1.9.5. Azalma-Emeklilik Evresi .....	32
1.10. Kariyer Kalıpları .....	32
1.10.1. Kararlı Kariyer Kalıbı .....	33
1.10.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı .....	33
1.10.3. Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı .....	33
1.10.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı .....	33
1.11. Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları .....	34
1.11.1. Kariyer Haritaları .....	34
1.11.2. Kariyer Rehberliği .....	34
1.11.3. Kariyer Danışmanlığı .....	35
1.11.4. Kariyer Merkezleri .....	35
1.11.5. Koçluk .....	36
1.11.6. Eğitim ve Geliştirme Programları .....	37
1.11.7. İş Rotasyonu .....	37
1.12. Kariyer Yönetim Uygulamaları .....	37
1.12.1. İç İşe Alım .....	37
1.12.2. Terfi .....	38
1.12.3. Aktarım/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu .....	38
1.12.4. İşten Çıkarma .....	39
1.12.5. Emeklilik .....	39
1.12.6. Oryantasyon Programı .....	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### YALNIZLIK KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yalnızlık Kavramı ve Yalnızlığın Tanımları .....	41
2.2. Yalnızlığın Çeşitleri ve Boyutları .....	43
2.3. Yalnızlığın Nedenleri .....	45
2.4. Yalnızlıkla İlgili Kuramsal Temeller Ve Yaklaşımlar .....	48
2.4.1. Sigmund Frued .....	48
2.4.2. Alfred Adler .....	49
2.4.3. Erik Erikson .....	49
2.4.4. Karen Horney .....	50
2.4.5. Harry S. Sullivan .....	51
2.4.6. Eric Fromm .....	51
2.4.7. Bowlby .....	51
2.4.8. Carl Rogers .....	52
2.4.9. Bilişsel Yaklaşım .....	53
2.4.10. Psikodinamik Yaklaşım .....	53
2.4.11. Varoluşçu Yaklaşım .....	55
2.4.12. Etkileşimsel Yaklaşım .....	55
2.5. Yalnızlık İle İlgili Sosyo-Demografik Değişkenler .....	56
2.5.1. Yalnızlık ve Kişilik Özellikleri .....	56
2.5.2. Yalnızlık ve Aile .....	57
2.5.3. Yalnızlık ve Cinsiyet .....	58
2.6. Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık Algısı .....	59
2.7. Yalnızlığın Sonuçları ve Başetmede Kullanılan Yöntemler .....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE İŞ YAŞAM YALNIZLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KADIN AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı .....	63
3.2. Araştırmanın Önemi .....	63
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Amacı .....	64
3.4. Ana Kütle ve Örneklem .....	65
3.5. Araştırma Hipotezleri .....	65
3.6. Bulgular .....	65
3.6.1. Araştırmanın Güvenilirliği .....	65
3.6.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	66
3.7. Faktör Analizleri .....	67
3.7.1. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği .....	68
3.7.2. Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği .....	68
3.8. Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	70
3.9. Korelasyon Analizleri .....	73
3.9.1. Araştırma Hipotezlerinin Testi .....	73
3.9.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	73
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA .....	81

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Organizasyonel Kariyer Gelişim Modeli .....	15
--	----



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 3.1.</b> Demografik Özellikler .....	66
<b>Tablo 3.2.</b> İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinin Faktör Yükleri Tablosu .....	68
<b>Tablo 3.3.</b> Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu .....	69
<b>Tablo 3.4.</b> İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği .....	70
<b>Tablo 3.5.</b> Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği .....	71
<b>Tablo 3.6.</b> Kariyer Engelleri İle İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları .....	74
<b>Tablo 3.7.</b> Kariyer Engelleri İle İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....	75
<b>Tablo 3.8.</b> Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt Kültürü ve Politikaları, Çoklu Rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) ile İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Duygusal Yoksunluk Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....	76
<b>Tablo 3.9.</b> Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt Kültürü ve Politikaları, Çoklu Rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) İle İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Sosyal Arkadaşlık Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları .....	77
<b>Tablo 3.10.</b> Kariyer Engelleri ile İş Yaşam Yalnızlığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	78

## GİRİŞ

1981 yılı itibariyle yürürlükte olan “Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi” ne bağlı olarak kadınlara, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda cinsiyete yönelik herhangi bir ayrımın ya da kötü bir muamelenin yapılmaması durumunun olmasına rağmen yine de kadının çalışma alanında ve diğer alanlarda karşılaştıkları eşitsizlik muamelesi ortadan kalkmamıştır. Birçok ülkede kadın, iş hayatında yükselme ve kariyer yapması yönünde eşit olmayan yaklaşımlarla karşılaşmaktadır.

İnsanların geçmişten beri kendisini seçmiş olduğu meslek dalında geliştirerek işe başladığı zamanki bilgi ve birikimini artırmak, bu artışı mesleki anlamda üst aşamaya, toplumsal anlamda bir üst sınıfa geçmek, iş gören olmaktan çıkıp yönetici olmak gibi kariyer planları olagelmıştır. 1800’lü yıllarda sanayi devriminin gerçekleşmesi, kitle üretimine geçen firmaların artması ve işletmelerin kurumsallaşması bilimsel yöneticilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Ast olarak çalışanların yönetici olabileceği düşüncesinin de bu dönemlerde oluşmaya başladığı kabul edilebilir. Anılan gelişmeler, kariyer yönetimi oluşumunu dolayısıyla da iş tatmini kavramının iş görenler üzerinde etkili olmaya başlamasını sağlamış kabul edilir

Örgütlerde Stratejiye yönelik insan kaynakları yönetimi çalışanları objektif şekilde değerlendirmeli ve onlardan verim almak adına her açıdan yenilikçi girişimlerde bulunmalıdır. Bunları gerçekleştirirken kadın çalışanlar için engel olarak orataya çıkan etkenlerden birisi de cam tavan sendromu olduğu bilinmektedir. Günümüz küresel alanda kadının iş hayatına girmesi ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık göstermekle birlikte, kadın işgücü bağlamında girilen iş hayatı, birtakım avantajların olduğu gibi bazı sorunlar ve ya engellerde bulunmaktadır. İstatistikler göz önünde bulundurulduğunda, sayıca azlık gösteren ancak gün geçtikçe artan kadın yönetici ve girişimciler de buldukları konuma bağlı olarak çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Cam tavan ya da cam tavan sendromu olarak adlandırılan bu durum, özellikle yönetsel kademelerde yer alan kadınların karşılaştığı engeller kapsamında ele alınabilir.

Kurumlarda adil olmayan başarı değerlendirmeleri liyakat kuramına uygun olmadığı için çalışanların kuruma olan güvensizlikleri ortaya çıkacak ve bunun sonucunda kişi

kurumla çatışmaya girecektir. Kurumlarda kariyer engeliyle karşılaşan bireyler genellikle kadın çalışanlardır. Çalışma hayatına katıldıklarından bugüne kadar üst yönetimlere çok az gelebildikleri görülmüştür. Kadınların karşılaştıkları bu kariyer engelleri cam tavan olarak adlandırılır. Literatürlerde genel olarak kadın çalışanların kariyer engellerini aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

- Kadınların, çocuk yetiştirmek adına kariyerlerinde vazgeçmeleri,
- Kadın çalışanların aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleridir.

Bu bağlamda örgütler, kariyer faktörünü etkili kullanamazlarsa birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Yani çalışanlarına kariyer açısından destek sağladığını düşünmeyen pek çok kişi ayrılmak isteyecektir. Bu durum örgütün dezavantajı olup güvenliğin bozulmasına yol açacaktır. Etkin çalışma prensipleri ve yöntemleri ile verimlilik ve performans yükseltilebilir.

Bireyin içerisinde bulunduğu çevresel etkenler, ailevi değerler kişinin yapmayı planladığı kariyer seçiminde önemli bir etkidir. Genel olarak bireyler sahip oldukları olguları değiştirme konusunda çekimser kalabilir ve bu durum kişinin uyum sağlamasında zorluklara sebebiyet verebilir. Bunlar:

Çalışanların gelecek planlarını etkileyen durumlardan birisi bireyin beklentileridir. Bu beklentileri bazen maddî bazen ise manevi olgular oluşturabilir. Zaman ve kuşağın göstermiş olacağı değişimler bu beklentileri şekillendirecektir. Günümüzde kariyer seçimi maddi beklentiler üzerine kurgulandığından, kişinin yapacağı seçimlerde bu bağlamda gelişme gösterecektir. Kişi içinde bulunduğu düşünceler çerçevesinde beklentilerini karşılayacak kurumlara yönelecektir.

Kariyer seçiminde bireyin sahip olduğu duygu ve düşüncelerde önemli bir yere sahiptir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda da



bariz görüldüğü üzere birey kendi kişiliğine yakın bulduğu işlere daha ılımlı bakmakta ve bu doğrultuda hareket etmekte olduğunu yapılan araştırmalarda doğrulanmıştır. Bireyin iş seçimini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise kurumun geleceği hakkındaki görüşleridir. Erkekler aile ilişkilerinde eş, baba, oğul, ağabey gibi değişik rollerde karşımıza çıkabilmektedir. Benzer rol aile işletmelerinde ‘patron’ ya da ‘kurucu girişimci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün örgütlerde cinsiyet olgusu hem erkek hem de kadın özelliklerinden faydalanmayı gerektirir.

Erkek ve kadın ikiliği güçlü-güçsüz, sert-yumuşak, aktif-pasif, verimli-verimsiz, savaşı-boyun eğen karşıtlığı olarak devam etmekle beraber kontrolü erkekler için kolaylaştırırken, kadınlar için kısıtlamaktadır.

Bu bağlamda işyerindeki erkek ve kadın yöneticilerin yönetim biçimlerindeki farklılıkları kategorize ederken toplumun içerisinde bulunduğu kadın ve erkeğe bakış açılarını da mercek altına almalıyız. Çalışanın aldığı eğitimle yaptığı iş arasında uyum kurumun sistemsel açıdan doğru iş gücü planlaması yaptığının göstergesidir. Ülkemizde son dönemlerde bunu söylemek çok zor gibi görünüyor. İşsizliğin artmasıyla beraber bireylerin aldıkları eğitimin dışında çalıştıkları görülmektedir. Bu da bireyde iş doyumunun yetersiz kurumların için de nitelikli iş gücünün verimsiz kullanıldığı anlamına gelmektedir. Örnek olarak, beden eğitimi öğretmeninin yeterli kadro olmadığından atanamayarak bir restoranda garsonluk yapması verilebilir. Bireyin sadece iş doyumunu yaşayamaması değil psikolojik olarak da çöküntü yaşamasına neden olacaktır.

Bu araştırmanın amacı kariyer yaşamında karşılaşılan engellerin iş yaşam yalnızlığına atfedilen nedenlerinden biri olup olmayacağı merak uyandıran ve yazında açıklanmasına ihtiyaç duyulan bir soru olarak akla gelmektedir. Bu çerçevede engellerinin iş yaşam yalnızlığı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığını arttıran bir faktör olup olmadığı incelenmiştir. Kaynakların taranmasından sonra çalışmanın teorik kısmı tamamlanarak, çalışmanın uygulama kısmına temel oluşturulmuştur. Anketle veri toplama sürecinde araştırma amacıyla ilgili olarak literatürde yaygın olarak kullanılan ölçekler belirlenmiştir. Bu ölçeklerden elde edilen bulgular ışığında sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

Kariyer yaşamında karşılaşılan engeller ve iş yaşam yalnızlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir uygulamayı konu alan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

**Çalışmanın birinci bölümünde,** Kariyer kavramına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçevede Kariyer Kavramı, Kariyerin Tanımı, Kariyerin Kapsamı, Kariyer Yönetimi ve Süreçleri, Kariyer Planlama, Kariyer Planlamanın Aşamaları, Kariyer Geliştirme, Kariyerde Karşılaşılan Engeller, Yetkinlik Kavramı, Kariyer Yaklaşımları (Kuramları) hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

**Çalışmanın ikinci bölümünde,** Yalnızlık kavramına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Yalnızlık Kavramı ve Yalnızlığın Tanımları, Yalnızlığın Çeşitleri ve Boyutları, Yalnızlığın Nedenleri, Yalnızlıkla İlgili Kuramsal Temeller Ve Yaklaşımlar, Yalnızlık İle İlgili Sosyo-Demografik Değişkenler, Yalnızlık ve Kişilik Özellikleri, Yalnızlığın Sonuçları ve Baş etmede Kullanılan Yöntemler hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

**Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise,** çalışma ile ilgili kadın akademisyenler üzerine bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu çerçevede; araştırma konusuna genel bir bakış, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmanın hipotezleri, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci, verilerin analizi ve araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramının oldukça eskiye dayanan bir geçmişi vardır. Kimi zaman bireyin bir " uzmanlık" alanında kendini adanması, kimi zaman ise aralarında fazla ilişki olmayan birden çok işi yapmak anlamına geldiği görülmektedir.

İnsanların geçmişten beri kendisini seçmiş olduğu meslek dalında geliştirerek işe başladığı zamanki bilgi ve birikimini artırmak, bu artışı mesleki anlamda üst aşamaya, toplumsal anlamda bir üst sınıfa geçmek, iş gören olmaktan çıkıp yönetici olmak gibi kariyer planları olagelmıştır. 1800'lü yıllarda sanayi devriminin gerçekleşmesi, kitle üretimine geçen firmaların artması ve işletmelerin kurumsallaşması bilimsel yöneticilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Ast olarak çalışanların yönetici olabileceği düşüncesinin de bu dönemlerde oluşmaya başladığı kabul edilebilir. Anılan gelişmeler, kariyer yönetimi oluşumunu dolayısıyla da iş tatmini kavramının iş görenler üzerinde etkili olmaya başlamasını sağlamış kabul edilir (Şimşek vd. 2004: 89).

#### 1.1.1. Kariyerin Tanımı

Kariyer, bireyin kendini gerçekleştirme sürecidir. Genel literatüre bakıldığında kariyer kavramının tanımlanmasında tam bir uzlaşma sağlanamadığı ve değişik araştırmalarda bu kavrama ayrı ayrı anlamların yüklendiği görülmektedir.

Fransızca "carriere" kelimesinden Türkçe'ye geçen bu kavram, Fransızca'da; iş, diplomatik kariyer, yükselmeye açık bir iş pozisyonu, günlük kullanımda ise hedefe götüren yol benzeri manalarda kullanılmaktadır. Kariyer, Oxford sözlükte; kişinin hayat boyu seçtiği yön ve bu yöndeki gelişimi olarak karşılık bulur. Türkçe sözlükte ise kariyerdan bir işte belirli bir zaman ve emekle ulaşılan aşama, başarı ve uzmanlık olarak bahsedildiği görülür. Kariyere dair göze çarpan ilk unsur, kariyerin yerli ve yabancı literatürde farklı karşılıklarının olmasıdır. Aslen kariyer, gerek yerli gerekse yabancı sözlüklerde "başarı ve gelişim" i ifade ediyor olmasının yanı sıra, özünde başlıklar içermektedir. İngilizce'deki

tanımda “yaşamda gelişme” öne çıkarılırken Türkçe anlamında “bir meslekte gelişime” işaret edilmektedir (Şimşek vd., 2004: 96).

Kariyer, bir bireyin mesleki alanda devamlı yükselmesi demektir. Kariyer için sözlükte verilen karşılık; “arena”, kullanımdaki ise, “meslek ve yaşam” dır (Aytaç, 2005: 5). Literatüre bakıldığında; Hall, (1996: 264, akt. Seymen, 2004: 79-110) kariyer kavramını, “bir bireyin bir ömür iş bakımından kazandığı deneyim ve gerçekleştirdiği etkinlikler karşısında belirlediği tutum ve davranışlar bütünü” şeklinde; Werther ve Davis ise “insanların ömür boyu tutunduğu işlerin tümüdür.” şeklinde tanımlamaktadır (akt: Okakin 2008: 139).

Ulusal literatüre bakıldığında “insanların hayat boyu elde ettiği muhtelif işler ve söz konusu işlere iştirakle ilgili tavrı”, Aytaç, (2001: 20) “insanların karşılanabilen istekleri, görkemi, psikolojik hediyeler ve hayatını daha iyi bir şekle sokmayı içeren bir kavram” şeklinde tanımladığı görülmektedir. En basit haliyle söylemek gerekirse, kariyer, kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işler ile ilgili makamlardır (Özgen v.d., 2002: 179).

Yukarıda yer alan kariyere ilişkin tanımlardan çalışmanın konusu ve içeriğine uygun olan “insanların ömür boyu elde etmiş olduğu, iş tecrübesi ve bu tecrübeye gerçekleşen etkinliklere dair oluşan algı tutum ve davranışlar bütünü” tanımlaması esas alınmış ve çalışma, kişinin iş hayatındaki gelecek planlarını içeren unsurlar üzerine oluşturulmuştur.

### **1.1.2. Kariyerin Kapsamı**

Kariyer, farklı anlam ve amaçlarla kullanılıyor olmasına rağmen, temelde “başarıyı” çağrıştırır ve bireyin davranış ekseninde oluşmuş, hayatın sonuna dek süren işler bütünüdür. Bireyin psikolojisinin ve organizasyondaki hal ve hareketlerinin önemli olduğu düşüncesi, çalışma geçmişinde ömürlük eğitim ve öğrenmenin önemsenmesi ve artan rekabet koşullarının gereğini yerine getirmek üzere insanların gelişme gayretleri kariyer olgusunun şekillenmesinde giderek etkili bir hal almış ve söz konusu olgu kullanım alanının kapsamını genişletmiştir (Salihoğlu, 2014: 32).

Kariyer literatürünün büyük çoğunluğunda dikkatler, “kariyerin bireysel yolculuk olarak kabul gördüğü” düşüncesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dany v.d., 2003: 705, akt.

Seymen, 2004). Burada adı geçen yolculuk; kariyeri, işler, meslekler veya işletmeler arasındaki coğrafi bir “hareket” şeklinde bir olgu kılar. Yolculuk imgesi, kariyer olgusunun yer ve zamanlar arası hareketlilik olarak iki önemli boyutunu birleştirir. Kariyer bakımından izlenen yol; işverenler, işletmeler, iş örgütü benzeri dışsal etkenlerce veya kendiliğinden kariyer yolcusunca tespit edilir. Kariyer yolculuğu yukarı, aşağı, geri, yana bir yön izleyebilir veya kişiye yönelebilir. Aynı zamanda değişken hızlarda ilerleyen bir seyre sahip olabilir (Inkson, 2003: 8, akt. Seymen, 2004).

Kariyerle ilgili fikirlerin değişerek bugünkü duruma geldiği ve yarın durumunun değişimle bugünkünden farklı olacağı öngörülmektedir. Sabit bir işte ve tek işveren adına iş yapmayı içeren ömürlük kariyer düşüncesi yerini işletmelerin, kişisel kariyer üzerinde herhangi bir denetim imkanına sahip olmadığı ve iş görenlerin kariyerlerini planlayıp ve denetleyebileceği düşüncesinin hâkim olduğu anlayışa bırakmıştır (Can vd.,2001: 159; Ölçer, 1997: 89; Aytaç, 2003: 49).

Jones ve De Fillippi. (1996: 89, akt. Seymen, 2004), insanların uzun vadeli umutlarını tek bir işletmeye bağladığı anlayışın, yerini insanın kendine has kariyer planlamasına terk ettiğini belirtmektedir.

Benzer ifadelerle Özden de, (2005: 162), kariyeri geliştirmenin işletmelerin kişilere yaptığı güzellik olduğu bir durumdan, bireysel üstünlük sağlanan bir süreç haline dönüştüğü üzerinde durur. Kariyerin, organizasyonel veya işsel sıralamada bilindik şekilde yukarı eğilimli olarak geliştiği düşüncesi terk edilmektedir (Dany v.d., 2003: 705; akt. Özden, 2005: 163).

Hall. (1997: 60; akt. (Özden, 2005: 16)’a göre, kariyer, örgüte bağlılık, yetenekler, değerler benzeri unsurların artık organizasyondan çok iş görenlerce tanımlanır ve bu eğilimi ifade eder biçimde, geçici veya sözleşmeli elemanların oranı artmıştır. İş hayatının bütünü tek firmada geçirme düşüncesi gözden düşmekte ve çalışanların aynı işyerinde kalıcı olma süreleri kısalmaktadır. Önceleri firmaların işi ve işyerini çok fazla değiştiren kişilere bakışı, bu kişilerin “bir yerde süreklilik sağlayamaması” şeklinde iken, şimdilerde buna “deneyimli çalışan” denmekte ve üstüne üstlük kuruma farklı tecrübeler kazandıracığı gerekçesiyle özel tercih sebebi haline gelmektedir.

## **1.2. Kariyer Yönetimi ve Süreçleri**

Bu bölümde, çalışanlar için iş hayatı bakımından gelecek kaygısını ifade eden kariyer kavramının yönetilmesi ve uygun yol haritasının çizilmesi açısından seçilen kariyer yönetimi yönteminin kapsamı gereken unsurlar yer almaktadır.

### **1.2.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

1980'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişimler yeni bir dünya düzenini beraberinde getirmiştir. Küreselleşme olarak da ifade edilebilen bu dönemin en belirgin özelliği üretim, finans, pazarlama ve insan kaynakları yönetimleri gibi birçok alanda radikal değişimleri zorunlu kılması olmuştur. İşletmelerin ayakta kalması ve değişen dış şartlara ayak uydurma çabalarını sonuca ulaştırmada önem arz eden insan sermayesini ileri düzeye taşıyarak ve daha elastik organizasyon yapılarını oluşturmak bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle çalışanların; bilgi, beceri ve ilgilerini çözümlenmeye yardım etmek amacı ve kariyer gelişim çalışmalarını düzenleme ve planlamanın çalışanlar açısından zorunluluk haline gelmesi sonucu onların mesleki geleceklerinin hayati unsuru olan kariyer planlama süreçlerinin sürekli gelişmesi ve iş görenlerin bu gelişmeleri kendi hallerinde izleme olanağının sınırlı olması kariyer yönetiminin süreç takibini ve söz konusu süreç çerçevesinde oluşturulacak kariyer planlarını gündeme getirmiştir.

Literatüre bakıldığında, kariyer yönetiminin, kurum, kuruluş ya da işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı insanları belirli bir plan dâhilinde donanımlı olarak yetiştirme süreci. (Şimşek vd., 2004: 16); işe alma, potansiyeli belirleme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarının da içinde olduğu, bu çalışmalardan yararlanarak, bireyin ilgi ve yetkinlik durumunun organizasyonel fırsatlarla eşleştirilmesi ve varılması hedeflenen diğer organizasyonel sonuçlara ulaşılması amacıyla tasarlanmış çalışmaların bütünü olarak tanımlandığı görülmektedir (Pilavcı, 2007: 8).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer yönetimi, çalışan kişilerin, bireysel kariyer planlarının örgütün kariyer sistemi ile sentezlendiği; hazırlama, uygulama, kontrol bölümlerinden ibaret olan ve devamlı nitelikteki pek çok süreci kapsayan bir yönetsel alandır. Kariyer yönetimi, çalışanın, kariyer planlarını gerçekleştirebilmesi amacıyla örgütçe desteklenmesi şeklinde de belirtilebilir.

Bu şekilde, çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirmesi sağlanmış, organizasyonunsa insan kaynağı gereksinimini gidermek üzere amaç, plan ve stratejiler oluşturması sağlanmış olacaktır. Kariyer yönetimi kısa bir ifade ile bir organizasyon çalışanlarının mesleki geleceklerinin planlanmasını ve bu planların gerçekleşmesini temin edecek ferdi ve örgütsel çalışmaları kapsayan sürecin tümü şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel açıdan kariyer yönetiminin, çalışan beklentileriyle örgüt beklentilerini aynı anda ve paralelde karşılaması günümüz işletmeciliğinde zorunluluk halini almıştır. Söz konusu beklentiler, birey için kariyer, örgüt için vizyon planlamasını gerekli kılar. Hem iş gören hem de işletme, başarıyı hedeflediğinden aynı yönlü şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Kariyer yönetiminin, işletmenin gelecekteki insan kaynağı gereksinimini gidermek ve işletmenin mali imkânlarını belirlenmiş yöntemler kullanarak değerlendirmek anlamında yeri ve önemi büyüktür.

Kişisel bağlamda kariyer, yükselme ve firma değiştirmeler yoluyla çalışanın arzuladığı mevkie varabilmesi bağlamında önem taşır. Kariyer planlaması, kariyere dair rota geliştirme, eğitim, geliştirme çalışmaları, değerlendirme, danışmanlık benzeri kariyer yönetimi yöntemleri vasıtasıyla, organizasyon stratejileriyle çalışanın kariyer arzusunun eşleştirilmesini hedefler. Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların firmada, ilgi alanları, bireysel nitelik ve yetenekleri doğrultusunda işlerde çalıştırılmasını sağlamaktır. Bu yolla kişilerin gereksinimleri ve hedefleri aracılığıyla onlarda iş tatmini, işletmede de etkinlik ve verimliliğin artması mümkün olmaktadır (Aytaç, 2005: 77).

Kariyer yönetimi, firma çalışanlarının yeteneklerini ve çıkarlarının çözümlenmesine imkan tanınması ve kişinin kariyer geliştirme çalışmalarını planlaması nedeniyle önemlidir. Kariyer yönetiminin organizasyonlarda geçerliliğini korumasındaki önemli etken, örgütle çalışan hedeflerinin uyumunun, iş tatmini ve organizasyondan ayrılmama kararında belirleyici olmasıdır. Kariyerle kişinin becerilerinin ve ilgi alanlarının firma çıkarlarıyla uyumlu hale getirilmesi hem çalışan hem yöneticilerce devamlılık çerçevesinde sürdürülmelidir (Aytaç, 2005: 85). Çalışanlar için kariyer yönetimi; kendi bilgi, yetenek, ilgi ve arzuları çerçevesinde biçimlenirken, firma için kariyer yönetimi, iş, pozisyon ve kısa ve uzun vadeli organizasyonel öncelikler dairesinde kurulmuştur (Öğüt, 2003: 180).

Gürüz ve ekibinin (2004), kariyer yönetimi bakımından işletmeler için önem taşıma sebepleri; “işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir vaziyet alması, bilgi ve yeteneklerin sürekli şekilde güncellenmesi, gelişmiş firmaların daha çok personel çalıştırması ve çalışanların yukarı doğru terfi ettirilememesi nedeniyle yatay hareketliliğe ve uzmanlaşmaya yönelmeyi zorunlu hale getirmesi, işten ayrılma oranlarının azaltılması ve örgütten lüzumu halinde eleman temin ederek iş görende güdüleme ve bağlılık sağlanması” şeklinde özetlemiştir. (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 186).

### **1.2.2. İşletme Açısından (Örgütsel) Kariyer Yönetimi**

İşletme yönetimleri açısından kariyer yönetimi bireyin çalışma yaşamına başlama, terfi, transfer, ödüller, performans değerlendirme, eğitim, emeklilik gibi yönetsel konularda alınacak rasyonel kararları içerir. Bu şekilde çalışma yaşamı planlanır. Kariyer planlamanın çalışanların yanı sıra işletmelere getireceği pek çok avantaj vardır. Bunlar; işletmelerin çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaların azalması, bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi, elemanların işine ve işletmesine daha çok bağlılık duyması ve güdüleme artışı, içeriden eleman sağlama gibi sıralanabilir. Bunun için ise işletme yönetimlerine düşen görev, personelin mesleğinde ilerleme ihtiyaçları konusunda duyarlı davranması, çalışanları için uygun kariyer fırsatları yaratmak ve bu konuda onları bilinçlendirmek, iş zenginleştirme, kariyer rehberleri oluşturma, mentorluk, eğitim ve geliştirme programları oluşturma, iş atölyelerinin kurulması, kariyer atölyeleri oluşturulması, kariyer planlama grupları kurulması şeklinde özetlenebilir (Öğüt, 2003: 238).

### **1.2.3. Bireyler Açısından Kariyer Yönetimi**

Kişisel kariyer yönetimi, çalışanın yeteneklerini ve ilgi odaklarını ele alması, kariyer fırsatlarını irdelemesi, kariyer hedeflerini belirlemesi ve geliştirmeye en uygun etkinliklerin planlaması bölümlerinden oluşur. Bireylerin her dönemde kariyer planlaması yapmaları veya planlarını güncel tutmaları gerekir. İş değişikliklerinde, işle ilgili başarımların eksikliklerinde ve yeni iş arayışlarında bu türden planlamalar zorunlu etken olarak öne çıkmaktadır (Uğurlu, 2007: 231).

Birey çalışma gücünü elde edip işe girdikten sonraki aşamada kendine hedef belirler ve kariyer yapmaya başlar. Giriş, bir organizasyona dâhil olmayı kapsar. Bu yolla bir



organizasyona üye olan çalışan, kariyer geliştirme, yüksek ücret ve daha iyi bir pozisyon hedefleri doğrultusunda çalışma hayatını planlamaktadır. Genç yaştakiler, çalışma bağlarının yakın, elastik ve yapıcı niteliğe sahip bulunacağı öngörülmektedir. Bu düşünce çalışanın üstlerle bağının kendisi açısından önemsendiğini gösterir. Çalışan, kariyeri ve çalışmalarına ilişkin hedeflerinin üstleri tarafından bilinerek desteklenmesini istemektedir. Çalışanların kariyerine dair hedef ve gereksinimler toplumlar ve kültürler tarafından şekillendirilmektedir. Bu durum; Japon kültüründe “bir yerde çalışma hayatının tamamını geçirmek” bir erdem olarak kabul görülür ve kişinin ilerlemesi genellikle şirket içinde olur. Bu da çalışanlarda işgücü devir oranını düşürür. Amerika Birleşik Devletleri'nde ise çalışanın yükselmesinin en çok tercih edilen yöntemi şirketler arası transferdir.

Her bireyin iş yaşamı için kendine belirlediği bir kariyer planı vardır. Bir örgütün parçası olduktan sonra bu planı en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye gelmeyi amaçlar. Bu süreçte örgütten beklediği de kendisi için belli bir kariyer yönetimi oluşturarak kendisine destek olmasıdır. Bireylerin örgütten en büyük beklentileri sahip oldukları kariyer planlarının bilinmesi ve hem örgüt hem de üstleri tarafından desteklenmesidir.

### **1.3. Kariyer Planlama**

Bu bölümde, kariyer planlama konusu açıklanmış, bu doğrultuda tanımlama, öneminin ve kapsamının vurgulanması, aşamalarının ifade edilmesi kariyerin seçimi ve geliştirilmesi gibi kariyer yönetiminin kapsamı ele alınmıştır.

#### **1.3.1. Kariyer Planlamanın Tanımı**

Kariyer planlaması, çalışanları bilgi, beceri ve ilgilerini gözden geçirmeleri, mesleki ve kişisel açıdan güçlü ve zayıf özelliklerini ölçmeleri, örgüt bünyesindeki ve örgüttekilerin haricindeki fırsatları tespit etmeleri, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini tespit ederek bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanabilir planlar yapmaları anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004: 321). Konuya dair başka bir tanım, kariyer planlamasına, çalışanların elindeki kariyere dair imkânlar ve kısıtlamalar, seçimlerinin ve neticelerinin bilincinde olarak kariyerde odaklanılan yerin belirlemesi ve belirli kariyer arzusuna eriştirecek çalışma,

eğitim ve bunlara dair mesleki gelişim yöntemlerinin tasarlanmasından ibaret bir süreç olarak ifade eder.

### **1.3.2. Kariyer Planlamanın Önemi**

Günümüzde, bilim ve teknoloji hızla gelişiyor olması, küreselleşmenin her alandaki sınırları kaldırmasının sonucu, toplumsal ve ekonomik etmenlerde büyük değişimlerin yaşanması özellikle örgütlerde önemli değişimlere sebep olmuştur. İş hayatındaki ve anlayışındaki değişiklikler, artık, çalışanlara bir örgütte sürekli istihdam garantisi verilmemesi sonucunu doğurmaktadır (Fındıkçı, 2003: 345) . Bu sebeple, çalışanların iş yaşamlarında, gitmek istedikleri yeri ve oraya ulaşmak amacıyla yapmaları gerekeni daha iyi anlayabilmeleri için mutlaka, nerede olduklarının ne yapabildiklerinin ve gelecekte ne yapabileceklerinin bilincinde olmaları gerekir. Söz konusu bilinci sağlayacak olansa kariyer planlamadır.

### **1.3.3. Kariyer Planlamasının Kapsamı**

Kariyer kavramı insan odaklıdır. Bir işe başlayan şahıs, beklentilerini karşılamak ve doyumunu sağlamak, gelecek planlarını hayata geçirmek ve mesleki anlamda ilerleme sağlamak yani başarıyı yakalamak arzusundadır ve neticede tüm bunları gerçekleştirmiş kişi mutlu olur. Kişinin kendine en uygun kabul ettiği, kendine güvenini sağladığı ve başarıyı yakalayacağı işi seçeceği öngörülür. Böylelikle çalışanın kariyer yaşamı başlamış olur. Kariyer planlaması, çalışanın becerilerindeki ve var olan bilgi birikimindeki gelişimle, iş hayatını sürdürdüğü organizasyondaki yükselmenin planlanmasıdır (Vergiliel, 2003: 171).

### **1.3.4. Kariyer Planlamanın Aşamaları**

İş hayatında çalışanların mesleki geleceğini belirleyen kariyer planlamasının iki aşaması vardır. Bu aşamaların ilkinde çalışan, kendisini tanıma imkânı bulur. Bununla beraber çalışan arzusu ve becerilerine göre gelecekte olmayı arzuladığı yer ve pozisyonu belirlemek durumunda olacaktır. Çalışan açısından bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu yolla; kişi kariyerini planlar. İkinci aşamada; çalışanın kariyerinin organizasyon dâhilinde ve organizasyonun çalışana sağladığı olanaklar bağlamında irdelenmesi ve o yönde biçimlendirilmesidir. Böylece organizasyon hedefleri ön planda tutularak kişisel amaçları

organizasyon amaçlarının gerçekleştirileceği biçimde şekillendirmeye çalışılmaktadır. Bu noktada yapılması gereken çalışanın ve örgütün amaçlarının bütünleştirilmesinin sağlanmasıdır (Adıgüzel, 2009: 292).

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kişinin bireysel ve çevresel etmenleri de dikkate alarak, gelecek için hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için yapmış olduğu çabalarıdır. Diğer bir ifadeyle; kariyer planlaması, kişinin bilgi, beceri ve güdülerinde gelişim sağlayarak görev aldığı örgütteki mesleki ilerlemesinin planlanmasıdır. Çalışanın özvarlığını keşfi ile başlayıp, şahsiyetin tanınması ve geliştirilmesiyle süren bu süreçte; çalışan, başarıyı yakalayacağı işi belirler. Mevcut olanakların değerlendirilmesi sonucu olarak ve kariyerde belirli bir hedefe ulaşılan dönemde ise kişisel kariyer hedefleri gerçekleştirilmiş olur. Çalışan açısından kariyerin planlamasında izlenen aşamalar; kendini ölçme aşaması, olanakların tanınması aşaması, amaçların belirlenmesi aşaması ve tasarıların hazırlanması ve uygulanması aşaması olarak 4 başlıkta toplanabilir (Soysal 2002: 24).

Kariyer planlamasına başlarken ilkin ulaşılabilecek hedefe dair bir saptamada bulunulmalıdır. Hangi noktaya ve hangi dönemde erişilmesinin arzulandığı noktasında kararlı bir şekilde ilerlenmelidir. Umulmadık bir zamanda muhtemel bir aksaklığa maruz kalınabileceği akılda tutularak alternatif bir planlama hazırlanmış olmalıdır.

Planlamanın ikinci aşamasını çalışma alanının saptanması oluşturmaktadır. Hangi çalışma alanlarının ve işletmelerin gelecek vaat ettiğini ve içlerinden hangilerinin gereksinim sahip duyduğu belirlenmelidir. Belirtilen süreçler yürütülürken kişinin birikim ve yetkinlikleri dikkate alınmalıdır.

İsabetli çalışma alanı ve pozisyonu tercihinin ardından bireyin birikim, yetkinlik ve kabiliyetlerini uygulayabileceği mevkiler için strateji belirlenmelidir. Kayda değer olan kuvvetli taraflarını geliştirmek ve zayıf yanlarını en az seviyeye indirmek gerekir. Bunun gerçekleşmesi evvela güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine bağlıdır. En uygun yöntem, çalışanın olabildiğince tarafsız olarak kendini dinlemesidir.

Alınan kararları uygulamak üzere yapılan çalışmalardan meydana gelen bir aşamadır. Bu süreçte araştırma yapılabilir, sektörün uzmanlarıyla görüşülebilir veya yapılması

tasarlanan işte başarıyı yakalamış örnekler incelenebilir (Taşlıyan, v.d., 2011: 235). Kariyer planlarında değişiklik yapılması mali durumu bozabilir. Zaman zaman bireyin kariyer planına ve durumuna göz atmasında yarar vardır.

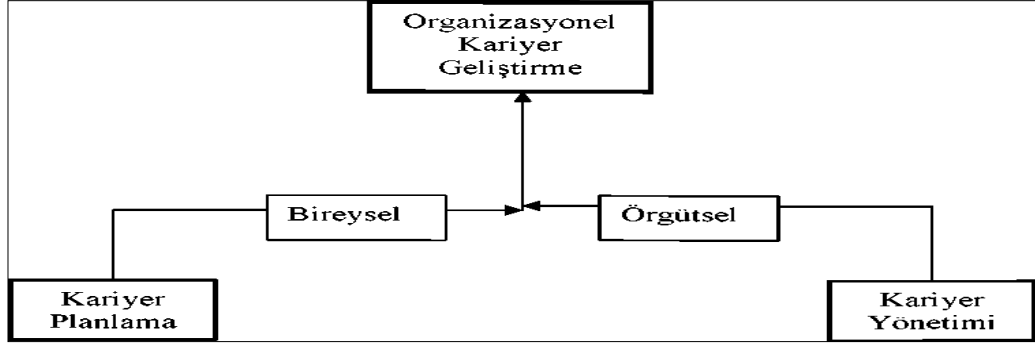
### **1.3.5. Örgütsel Kariyer Planlama**

Küresel boyut kazanan iş yaşamı ve bilhassa teknolojik, iktisadi ve toplumsal değişimler, işletmeleri, kariyer yönetimi ve planlaması alanında önemli çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Örgütler iki açıdan personelinin kariyer yönetiminde başarılı olmak durumundadırlar. Bunlardan ilki, kişisel kariyer gelişiminin özendirilerek benimsetilmesi, diğeri ise çalışanların daha fazla katkıda bulunmalarının sağlanmasıdır (Şimşek, 2004: 91).

Organizasyonel kariyer planlaması, işletme kanalıyla yapılan bir aksiyondur. İşletme yöneticileri, hedef ve ulaşılmak istenen yol doğrultusunda çalışanın kariyer planlarının yapılması ve değerlendirilmesi aşamasını tekrar şeklinde hayata geçirirler. Örgütsel kariyer planlaması, bilhassa kişisel kariyer planlamaları ile örgütsel hedeflerin hayata geçirilmesi çerçevesindeki etkinliklere destek ve örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin adaptasyonunu ihtiva etmektedir (Sav, 2008: 25).

Bugün teknolojide yaşanan hızlı değişimler ve personelin kariyer yönetimindeki ağırlığını artırmak istemesi, işletmelerde insan kaynakları çalışmalarının birbirleriyle bağlı şekilde incelenmesine benzer gerekçelerle kariyer geliştirmenin sistematik şekilde hayata geçirilmesi doğrultusunda yoğunlaşmaktadır. Bunun nedeni; kariyer geliştirmenin sadece kişisel bir olgu olmamasıdır. İşletme ve personel kariyer geliştirmede ortak hareket eder. Örgütsel kariyer yönetiminde, örgütlerin çalışanları seçiyor olması, etkin bir kariyer yönetimi için örgütsel gayelerle bireylerin hedeflerinin birbirine tamamlayıcı olması ve çalışanların kariyer beklentilerinin geliştirilmesinde örgütün onlara destek olması gerekir. Kişiler açısından meslek yönetiminde ise, kişinin vasıflarının hayatın sonraki senelerinde meslek yaşamı süresince önemli olacağı konusu önem taşır. Çalışanın kendisini keşfiyle başlayan, kişilik tanımlama ve geliştirmeyle süren bu süreçte; çalışanın hangi işte başarı elde edeceği belirlenmektedir. Fırsatlar değerlendirilerek kariyerde belli bir düzeye erişilen söz konusu aşamada ise çalışanın kariyer hedeflerine erişilmiştir (Soysal ve Söylemez, 2014: 24).

Örgütsel kariyer belirli bir süreç sonunda gelişimini tamamlamaktadır. Söz konusu süreç Şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 1.1. Organizasyonel Kariyer Gelişim Modeli

**Kaynak:** John Bemardin. Human Resource Management: An Experiential Approach, Boston: Mcgraw- Hillirwin, 3rd. Edit., 2003: 194.

### 1.3.6. Kariyer Planlamanın İş Hayatındaki Yeri

Kariyer planlaması, özellikle kariyerine yeni başlayan genç çalışanlar yönünden diğer çalışanlara göre daha önemlidir. Çünkü eğitimi süren çalışanların, bilgi, yeteneklerini ve ilgilerini belirleyerek kariyer hedeflerini tamamlamaları için önlerinde uzun bir çalışma hayatı bulunmaktadır. Pratikte, söz konusu planlamada kendilerine veri sağlayan kimi kariyer planlaması çalışmaları bulunmaktadır. Kariyer hedefleri çerçevesinde deneyim sahibi bireylerle görüşmek, hedeflenen kariyere ilişkin bilgi sunulmasına yardım edecek kurslara katılmak, yarı zamanlı çalışmak veya staj uygulaması yürütmeye benzer çalışmalar iş görenlere iş yeri, işin yapımı açısından gerekenlere yönelik bilgi sağlanması ve bilgi, yetenek ve hedeflerinin saptanması ile uyum derecesini görme imkânı sağlar. Kısaca, kariyer planlaması, çalışanı ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmesi, kariyerine dair amacın tespiti, ardından da bu hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacak çalışmaların planlanmasıdır. Kariyer planlama süreci, kişi ve örgüte dair adıyla iki boyutta irdelenir. Bu süreçte, kişinin kariyer hedefleri ile organizasyonun amaçlarını uzlaştırmaya çalışır (Tahiroğlu, 2002: 123).

Çağımızın hızlı değişimine uyum sağlamak amacıyla insanların devamlı olarak gelişmeleri ve hayatın sonraki bölümünün yönetimini en iyi şekilde yapabilmeleri bakımından performans ve potansiyellerini üst seviyeye çıkartmalıdır. Kariyer yönetimini en belirgin özelliğini sergileyen bu dönem hem organizasyon, hem de şahıs yönünden kariyer yönetiminde hayati bir yere sahiptir (Yetimaslan, 2010: 24).

#### **1.4. Kariyer Yönetimi**

Örgütler, esas amaç olarak üretim etkinliğini arttırmak istediklerinden boş pozisyonların doldurulması konusu, üzerinde önemle durulmasını ortaya çıkaran bir planlama yöntemi seçimini zorunlu kılmaktadır. Bu yöntem, işletmelerde kariyer yönetimi konusunun önemini vurgulamaktadır. Toplumun ve örgütün değişen taleplerini başarı ile karşılayan çalışanların elden kaçırılmaması, ilerleyebilmesi, yeteneğinin açığa çıkarılarak geliştirilmesi gibi konular kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasındaki yerinin önem kazanmasını sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi, farklı bir özelliğe sahiptir. Bu özellik ise iş görenlerin örgüt içerisinde hareketlilik sağlanması, bu yolla da bireylerin güdülenmesinin sağlanmasıdır. Kariyer yönetimi uygulamaları yapılan kurumlarda, çalışanlar zaman içerisinde elde edeceği statüyü öngörür. Bu öngörü, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Çalışanlar, icra ettikleri meslekte yükselme beklentisine sahiptir. Ancak; mesleki yükselmeyi gerçekleştirmek ve terfi edebilmek her zaman kolay değildir. Çalışanların iş hayatında yükselebilmesi ve bu yükselmenin sıhhatli olabilmesi kariyer yönetimi uygulamalarıyla yakinen alakalıdır. (Erdoğmuş, 2003: 32) Çalışanların, kariyer gelişimi, belirli karar noktalarında görünen bilinen etmenlerin etkileriyle sınırlı kalmamaktadır.

#### **1.5. Kariyer Geliştirme**

Kariyer, kişinin toplum hayatına dâhil olmasından itibaren başlayan ve kendisini gelecekte görmek istediği yerin belirlendiği uzun ömürlü bir süreçtir. Bu süreç belirli dönemlerden oluşmakta ve her dönem kendine özgü özellikler taşımakla birlikte kişinin kendisini bir sonraki döneme hazırlamasını sağlamaktadır. Bu dönemler yaş guruplarına göre aşağıda ifade edilmiştir

##### **1.5.1. Hayal Dönemi (Fantasy Stage) (7-11 Yaşlar)**

Söz konusu süreç genel gelişimin çocukluk dönemidir. Bu sürecin en kritik gelişim görevi çocukların oyunları azar azar bırakıp işe yönelmesini sağlamasıdır. Ginzberg ve arkadaşlarına göre; çocuklar meslek tercihlerini oldukça küçük yaşlarda net ve anlaşılır olarak dile getirirler. Ancak; çocukların bu tercihlerinde zevk unsuru ön plandadır.

Çocukların kendileri için uygun gördükleri meslek hoşlandıkları meslektir. Bu dönemdeki çocukların bir etkinliğe katılması hoşlanmalarına bağlıdır. Söz konusu evrenin sonuna doğru anne-babanın onayı ya da başka ihtiyaçların doyumu işten alınacak hazzın önüne geçmeye başlar (Koca, 2009: 165).

### **1.5.2. Deneme Dönemi (Tentative Stage) (11-18 yaşlar)**

Bu dönemde çocuk kendi pozitif ve negatif yanlarını, iş kolunun gerektirdiği vasıfları ve çalışana sunduğu imkanları tanımaya başlar. Çocukta gelişen zaman kavramı, şimdiki eylemlerinin geleceğini etkileyeceğinin farkına varmasını sağlar. Bu dönem dört alt basamağa ayrılır (Koca, 2009: 165).

#### **1.5.2.1. İlgi Basamağı (11-12 Yaşlar)**

Ergenlik dönemine girmeye hazırlanan çocuk, hangi etkinliklerden hoşlandığının hangilerinden hoşlanmadığının farkındadır. İş belirlenmesinde beğenilerin taşıdığı önemi saptamaya ve ilgileri ile seçimlerini yönlendirmeye başlar.

#### **1.5.2.2. Yetenek Basamağı (12-14 Yaşlar)**

Bu basamakta ise çocuklar yeteneklerine yönelik zihinsel aktivitelerde bulunmaya başlamıştır. Bu düşünce iş belirlemede becerilerin önemini kavramayı beraberinde getirir.

#### **1.5.2.3. Değer Basamağı (15-16 Yaşlar)**

Bu dönemde çocuklar bir mesleğin farklı tatminler de sağlayabileceğinin farkına varmaya başlarlar. Seçimlerini saptarken işin özü ile birlikte kalan farklı taraflarına da önem verirler ve çeşitli işlerin çalışanlara çeşitli hayat standardı getirdiğini görürler.

#### **1.5.2.4 Geçiş Basamağı (17-18 Yaşlar)**

Bu noktada genç, objektif ve doğru tercihler yapmak durumunda kaldığının farkına varmıştır. Kendini ifade ve gelecek düşüncesi konusunda zamanla bağımsızlığını kazanmaktadır.

### **1.5.3. Gerçekçi Dönem (Reality Stage) (18-22 yaşlar)**

Mesleklerin zorunlu kıldığı mezuniyet durumları ve kişilerin iş hayatına girdikleri dönemler çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu da söz konusu dönemin zaman sürecini diğerlerinden farklı kılar. Sınama evresinde fiziki açıdan gelişmenin genel gelişim yönünden kayda değer bir rol yürütürken, bu evrede etkili olmadığı belirlenmiştir (Bolat ve Seymen, 2003: 12).

Kariyer açısından asıl kritik öneme sahip olan husus kişinin iş tercihinin yerinde olup olmadığını analiz etmesidir. Birey, hedeflediği durumlarla gerçekleşeni karşılaştırmak durumundadır. Görevinde kendisini ispatladıkça ve kendini görmek istediği pozisyon için yeterli görmeye başladıkça iş yapma kaygısından azar azar başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyaçları çerçevesinde ilerler. Bu safhada kariyer gelişme hızı yüksektir. Bu dönem çalışanların kariyerinde en üretici olanıdır (Aytaç, 2005: 4).

## **1.6. Kariyerde Karşılaşılan Engeller**

Çalışanlar, iş hayatları boyunca bir kısım kariyer sorunlarıyla karşılaşır. Bu sorunlar bireyi doğrudan etkiler. Birey çalışma hayatında başarıyı yakalamak istiyorsa bu sorunları göz ardı etmemeli ve sorunlar üzerine yoğunlaşarak sorunlarını çözmelidir. Meslekte karşımıza çıkan sorunların nedenleri bilindiği üzere herkes için aynı olmayacaktır. Şahısın bulunduğu kariyer çevresi, yeteneklerinin yitirilmesi gibi bazı olumsuz etkenler, kariyer sorunlarının gerekçeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleki hedefleri olan insanların, hedeflerine ulaşması için öncelikle bu sorunların üstesinden gelmesi gerekmektedir. Aynı zamanda sorunların üstesinden gelmek adına örgütler de çalışanlarını çeşitli biçimlerde desteklemelidir (Vergiliel, 2003: 190).

### **1.6.1. Kadın Yaşamında Kariyer Engelleri**

#### **1.6.1.1. Cam Tavan**

Cam tavan sendromu, örgüt içerisindeki yönetici ile kadın çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi sabit kılmaktır. Yani kadınların mevcut yeteneklerini kullanıp örgüt içi yönetimde söz sahibi olmasını engelleyen faktörlerdir. (Aytaç, 1997'den akt. Mızrahi ve Aracı, 2010: 150). Cam tavan sendromunun gelişmiş olduğu örgütlerde, kadın



çalışanlarından doğan yeteneklerin kullanılmadığı bir sistem oluşur ve bu sistem de örgütün iş makamındaki verimliliği azaltır.

Cam tavan sorunu, dünyanın her tarafında kadınların çalıştığı örgüt içerisinde yükselmelerini engelleyen örgütsel bir engeldir. Toplum içerisinde kadın erkek arasındaki bazı roller oldukça sert bir şekilde ayrılmıştır. Bu ayrımlar çocuk yaştan itibaren belirginleşmekte ve bu düşünce yapısı içinde büyüyen bireylerin gelecekte de öğrenmiş oldukları bu olguyu sürdürmekte olduğu görülmektedir (Özyer ve Orhan, 2012: 972).

Kadının iş hayatında üst seviye bir yönetim kadrosunda olamaması cam tavan sendromunun olduğunun bir göstergesidir. Bu sendrom, sadece kadın oldukları için kadınları üst yönetim kadrolarından olmasını engelleyen faktörlerin tümü olarak bilinmektedir. Böyle bir sendromun olduğu bir örgüt içerisinde kadın ve erkek arasındaki güç paylaşımından bir takım sorunlar oluşabilmektedir. Erkeğin sahip olduğu egemen yönetme ve yönlendirme kültürü kadının iş yerinde herhangi bir güce sahip olmasını istememektedir. Bundan dolayı, üst yönetim kadroları, kadınlara, şeffaf bir cam tavanla kapatılmıştır (Yoğun Erçen, 2008: 20). Cam tavan engellerini üç guruba ayırarak incelemek gerekir. Bu guruplar; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörlerden oluşmaktadır.

#### **1.6.1.1.1. Bireysel Faktörler**

Cam Tavan Sendromunun oluşmasını tetikleyen sebeplerden bir tanesi olan bireysel faktörlerin meydana getirdikleri engeller, örgüt içerisindeki kadın yöneticilerin toplumun kendisine yüklediği iş ve aile rollerinin gerektirdiği problemleri yapmak amacıyla “**Çoklu Rol Üstlenmesi**” ve kariyer yapmasına engel olan faktörlerin farkında olmasına ve merteye sahibi olmasının doğuracağı problemleri yaşama korkusunu anlatan “**Bireysel Tercih ve Algı**” dan meydana gelmektedir.

#### **1.6.1.1.1.1. Çoklu Rol Üstlenme**

Kadın bir yandan yaşadığı sosyal hayatın ve içerisinde bulunduğu toplumun kendisine atfettiği eş ve aile rolleriyle mücadele edip başarı elde etmeye çalışması diğer yandan da iş hayatında başarılı bir çalışan olmak ve kariyer yapmak isteği arasında mücadele eden bir kadını böyle iki rol arasında kalması veya bu iki rolü yapmaya çalışması oldukça

zordur. Bu nedenle bir başarı elde etmesi de beklenemez. Öncelikle iyi bir eş, anne ve ev kadını olmaya çalışan kadın, bu düşünce ile iş hayatında çalışmayı ve o iş yerinde üst mevkiye ulaşmayı ikinci aşamaya bırakmaktadır (Yüksel, 2005: 301). Toplumun geleneksel yapısı, kadın çalışanlarının ilk önce yapmak istedikleri konusunda sürekli bir ikilemeye düşürmektedir. Kadın, hayatı boyunca iş, ev ve aile arasında hep bir çatışma yaşamaktadır. Genelde her şeyi kusursuz yapmayı planlayan bir kadın bu roller de sürekli başarısız olabilmektedir. Bunun sonucunda kadında birçok çelişki meydana gelmektedir.

Ev ve iş yaşamı rollerinin çatışması konusu en çok kadınlar içerisinde oluşmasının nedenlerinden bir tanesi toplumsal önyargılardır. Kadın ve erkeği hâlâ eşit görmeyen bir düşünce yapısı, kadının anne olması sonucu iş hayatını aksatacağı, bu nedenle gereğinden çok izin kullanacağını, aklının evinde ve özellikle çocuklarında kalacağını düşündüklerinden dolayı kadın çalışanlarını iş hayatında motivasyon sağlayamayacağı bir ön yargı mevcuttur. Kadın için toplumda geçerli ve saygın kabul edilen meslekler yine kadının ev yaşamının uzantısı gibi görülen ve zamanla kadın meslekleri haline gelen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi meslekler olmaktadır. Kadından ağır sanayide çalışması beden gücü olarak beklenmediği gibi bunun yanında üst düzey yöneticilik, müfettişlik, askerlik vb. gibi mesleklerde yer almasının kısıtlanması ya da engellenmesinin başlıca nedeni, kadının olaylara duygusal yaklaşacağı ve objektif kararlar veremeyeceğinden duyulan kaygıdır (Aytaç, 2001: 50).

#### **1.6.1.1.1.2. Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları**

Kadınların iş yaşamı boyunca karşılaştıkları engellerinden biri de erkeklerle üst düzey bir mevki için rekabet etmeleri durumunda kadınsal olarak ön plana çıktıkları için erkeklerin bu kadınsal özelliği kullanıp rekabet etmesidir. Bunu bir zaaf olarak gören erkekler kadın üzerinde bir otorite kurmaya çalışır. Bunu kadının cinsiyetine bağlayıp ya baştan çıkarıcı oldukları ya da çekici olmadıkları gerekçesiyle dışlanabilmektedirler. (Kara, 2011: 60).

Fels, kadın yöneticilerle ilgili yaptığı araştırmasında, kadınların dikkat çekmekten çok çekindiklerini ortaya çıkarmıştır. Elde ettikleri başarıların bile merkezinde yer almaktan çekinen kadınların bu başarıyı başka taraflara çektiğini ve tanınmaktan korktuklarını gözlemlemiştir (Kara, 2011: 60). Kadında mevcut olan bir takım kişisel özellikler, kadının

iş hayatında kariyer yapmasını engellemektedir. Özgüveni tam, liderlik özelliği gelişmiş ve otoriter kadınlar toplumsal hayatta saldırgan olarak değerlendirilmekte, bunun tersi olarak daha pasif ve uysal kadınlarinsa yöneticiliğe uygun olmadıkları düşünülmektedir. Kadınların çalışma hayatında başarılı olabilmeleri bu iki durum arasında bir denge kurabilmelerine bağlıdır.

#### **1.6.1.1.2. Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Kişisel nedenlerin haricinde bir de kadınların bulunduğu örgüt içerisinde karşılaştıkları engeller vardır. Bu engellerde kadının iş hayatında daha üst seviye bir kariyer yapmasını zorlaştırmaktadır. Kadın kişisel nedenlerden karşılaştıkları engelleri bir nevi aşarken, örgüt içerisinde karşılaştığı engelleri aşamamaktadır. Örgütsel faktörlerden kaynaklanan engeller aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Taşkın ve Çetin, 2012: 21).

##### **1.6.1.1.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, “*örgüt üyelerinin ortak duygu ve düşünce içerisinde kabullendiği temel değerlerdir.*” olarak tanımlanabilir (Kara, 2011:61). Kadınların iş hayatına belli sebeplerden dolayı geç girmesi durumunda iş hayatında önceden yer alan erkeklerin egemen örgüt kültürü ile karşılaşır. Özellikle erkeklerin örgüt içerisinde üst mevkide bulunması onları bu üst makam örgüt kültürüne sahip olmalarını sağlamaktadır. Böyle bir durumda kadının bu mevkiler için çalışması güç olmaktadır. Ayrıca erkek egemen güç kültürünün hâkim olduğu bir örgütte kadınlar yönetim kadrosu için uygun bir aday sayılmamaktadır. Geleneksel olarak toplumun kendisine verdiği rollerin dışına çıkan kadın bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Bu geleneksel yaklaşımda kadınlar olması gerekenden daha az önem görmekte ve içerisinde buldukları bu durum başarılı olmalarını engellemektedir. Belirtilen bu durumlardan dolayı cam tavan sendromu tetiklenmektedir (Karaca, 2007: 59).

##### **1.6.1.1.2.2. Örgüt Politikaları**

Örgütte yer alan kadınların yönetici kadrolarında olması, örgüt politikalarını da etkilemektedir. Kadının sahip olduğu bakmaya yükümlü olduğu çocuktan dolayı veya evli olmasından kaynaklanan bazı tutumları örgüt politikasını kadının bu rolleri çerçevesinde şekillenmektedir. Yani kadının üstlendiği bu rollerden dolayı kariyer yapmak istememesi

durumu, onun başarısını olumsuz etkilemekte ve örgütün başarılı iş hayatını da kötü etkilemektedir.

Örgüt çalışma sisteminde genelde çok kadın çalışanın bulunmasına rağmen kadınların yapmak zorunda kaldıkları görevlerinin çokluğundan dolayı üst yönetim kadrolarının çalışanlarının fazla mesai yapmayı uygun buldukları erkekleri çalıştırmaları daha ön plandadır. Kadına ait bu çoklu rollerden dolayı bir takım eğitim ve geziler için de erkek çalışan görevlendirilmekte ve bu görevler erkek çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Yaşadığımız toplumun önyargılı tutumu nedeniyle kadınlar daha işe alınma ve yerleştirilme aşamasında birçok engel ve olumsuz tutumla karşılaşmaktadırlar. Bu önyargılar yüzünden kadın ya erkek adaylardan farklı şartlara tabi tutulmakta ya da işe hiç alınmamaktadır (Kara, 2011: 62).

Örgüt yönetimlerinin kadın ve erkek çalışanlara yönelik belirlemiş olduğu belli uygulamalar bulunmaktadır. Bazı örgütlerde, kadın ve erkek çalışanlara karşı farklı bakış açıları vardır. Bu tür kurumlarda kadınların kariyer sahibi olması çok daha zordur (Çetin ve Atan, 2012: 126-127).

#### **1.6.1.1.2.3. Mentor Eksikliği**

Mentor, aynı örgüt içerisinde bulunan, o örgüt içerisinde farklı görevlerde çalışmış ve deneyim kazanmış, astlarına örgütün amacını, kurum gereklilikleri, çalışma şekillerini ve mesleğini geliştirme konularında öneriler yapan, rehberlik eden kişi olarak tanımlanabilir (Billet, 2003: 106).

Mentor, örgüt yapılanması içerisinde yıllarca bulunmuş ve tecrübe kazanmış bir çalışanın, kendisine göre deneyimsiz olan bir diğer çalışana mevcut iş için birtakım önerilerde bulunan kişilerdir. Kariyer gelişiminde mentor denilen kişinin oldukça yararı vardır. Mentor, çalışan tecrübesiz kişinin örgüt içerisinde gerekli kaynaklara ve olanaklara ulaşmasına destek vererek kişinin iş hayatında daha iyi yerlere gelmesine rehberlik etmektedir. Çalışan kadınlar arasında yapılan bir araştırmaya göre, meslek gelişimi için mentora sahip olmanın, kadın yöneticilerin %37'si için kritik önemde, %44'ü için çok değerli olduğu anlaşılmaktadır (Akdöl, 2009: 65).

Geçmişte kadın çalışanlar, örgüt içinde rol model bulmada güçlük çeker ve bu nedenle de kariyer süreçlerinde zaman zaman zorluklarla karşılaşarlardı. Günümüzde kadın çalışanlar için özel mentorluk (rol modellik) programları geliştirilmekte, hatta çapraz-cinsiyet (cross-gender) mentorluk uygulamaları önerilmektedir (Decenzo ve Robbins'ten akt. Kara, 2011: 63). Yapılan araştırmalarda, bir mentordan destek alan kadın yöneticilerin almayanlara göre daha özgüvene sahip oldukları yeteneklerini kullanma seviyelerinin arttığı ve farkındalıklarının geliştiği gözlenmiştir.

#### **1.6.1.1.2.4. İnfomal İletişim Ağlarına Katılamama**

İnfomal örgüt, örgüt içerisinde bulunan çalışanlar arasındaki ilişkilerden doğan karmaşık ve dinamik bir yapıdır. İnfomal örgüt ilişkileri; formal örgüt ilişkilerinde olduğu gibi rahat ve düzenli bir şekilde yazıya geçirilemez. Ancak örgüt için formal örgüt ilişkileri kadar önem arz etmektedir. İnfomal iletişim, formal iletişimin yanında örgütün günlük çalışmasında nicelik olarak resmî iletişimden daha fazla gerçekleşen ve sürekli kullanılan bir iletişim yöntemidir (Cortis ve Cassor'dan akt. Kara, 2011: 64).

Örgüt çalışanları, yönetimin çeşitli işlevlerini motive eden unsurları örgütte bulunan iletişim ağlarıyla anlayabilmektedir. Yine bu iletişim ağları sayesinde yönetimde hangi kadroların boş olduğunu, hangi projelerin kurum yönetimince ilgi gördüğünü öğrenirler. Erkek çalışanların kendi aralarındaki infomal iletişim ağlarının yaygın olarak kullanılması kadın çalışanların bu ağın dışında kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanlar hem örgütle hem de kendileriyle ilgili bilgilerden daha az haberdar olmaktadır (Taşkın ve Çetin, 2012: 22).

#### **1.6.1.1.3. Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**

Toplum içerisinde, kadınların çalışabileceği mesleklerde “**Mesleki Ayrım**” ve kadına ithafen “**Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Çıkarımlar (Stereotipler)**” bulunmaktadır. Bu ayrım ve önyargılar kadınların hem yöneticilikte yükselme olanaklarını hem de diğer konularda verecekleri kararları olumsuz etkilemektedir (Taşkın ve Çetin, 2012:23).

#### **1.6.1.1.3.1. Mesleki Ayrımı**

Cinsiyet rolleri, toplumu oluşturan kişilerin gerek iş hayatında gerekse ev hayatında sorumlu olduğu görevlerin cinsiyete bağlı dağılımını ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri, bazı meslekleri erkek mesleği bazı meslekleri ise kadın mesleği olarak tanımlamaktadır (Acar, Güneş Ayata ve Varoğlu, 1999: 6).

Cinsiyet ön planda tutularak meslekler, dikey ve yatay olarak ayrılabilir. Yatay mesleki ayrım; genel müdürlük, yöneticilik, mühendislik gibi meslekler erkek meslekleri olarak gruplandırılırken; sekreterlik, öğretmenlik, hemşirelik gibi meslekler ise kadınlar için daha uygun meslekler olarak kabul edilmektedir. Yatay mesleki ayrım bazen aynı örgüt içinde bile görülmektedir. Kadın çalışanlar genellikle, pazarlama, insan kaynakları ya da halkla ilişkiler iş grupları gibi mevkilerde çalıştırılmaktadırlar. Bu mevkiler çalışan kadınlar için kariyer yapma fırsatı olmayan mevkilerdir. Dikey mesleki ayrım ise aynı örgüt içinde çalışan kadınların erkek meslektaşlarıyla hemen hemen aynı özelliklere sahip olsalar dahi onlardan farklı davranış, tutum ve değerlendirmelerle karşı karşıya kalmalarını belirtmektedir. Bu durum da kadın çalışanlar için olumsuz bir imaj oluşturmakta ve kadın çalışanların örgütte yükselmek için erkek çalışanlarına göre daha çok çalışmalarını ve onlardan daha uzun süre beklentilerini gerektirmektedir (Karaca, 2007: 64-65).

#### **1.6.1.1.3.2. Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)**

Kadınların bir örgüt içerisinde sahip olduğu mevkinin bir üstüne çıkması veya o örgüt içerisinde yönetici olabilmesinin önündeki en büyük engellerden bir tanesi de kalıplaşmış önyargılar ve ayrımcılık olduğunu söylemek mümkündür.

Kadın yöneticiler, genelde örgüt yapılanmasında çalışan diğer kadınları da bir nevi temsil etmektedir. Bu yönetici grubundaki kadınların herhangi bir olumsuz davranışı diğer kadın çalışanlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle bu yönetici kadınlar böyle bir sorumluluk altında çalışarak hata yapacaklarını düşünüp çekimser kalmaktadırlar. Kadın yöneticiler, attıkları her adımda erkek çalışanlar tarafından göz hapsinde tutulmakta ve başarısız olmaları beklenmektedir. Bir hata yaptıklarında ise bu hata kadınlıklarıyla ilişkilendirilmektedir. Yaşadığımız toplumda kadın çalışanın yalnız başına iş yemekleri ve iş seyahatlerine gitmesi hoş karşılanmamaktadır. Bu durum da kadın yöneticiler için bir

başka zorluktur. İş yerinde cinsiyete yönelik ayrımın en önemli sebeplerden biri kadının doğası gereği farklı olmasından ona atfedilen roldür.

### **1.7. Yetkinlik Kavramı**

Bireyin, bir ya da birden çok sonucu olan bir davranış sergilemesi durumunda; söz konusu durum onun bir ya da birçok özelliğini de ifade eder. Bu nedenledir ki; yetkinlik için; fiillerin, bu fiillerin sistemdeki yerinin, davranışların ve sonuçlarının, davranışlar ve fiillerdeki anlam ve amacın tespiti gerekir (Akgemci vd., 2004: 157).

### **1.8. Kariyer Yaklaşımları (Kuramları)**

Personelin benzer iş alanında bir işten diğer bir işe yukarı dikey ilerleme kaydettiği veya tek bir işte ya da onun işlevsel bir kolunda yukarıya doğru hareketle ilerlediği kariyer yolu geleneksel kariyer yaklaşımı olarak adlandırılır. Söz konusu yolun sınırları açık şekilde belirlenmiş, kişilerin sahip kurabilecekleri diyaloglar ve yapacakları görevler net olarak belirtilmiş olmalıdır. Bu yaklaşımda kişiler, gelecekte yol alabilecekleri kariyer yolu hakkında tam bilgi sahibi olsalar bile, yukarı yükselirken tercih edilebilecek bir yol seçeneğinin bulunmaması, personelin yürüttükleri görevden ve uygulama alanından keyif almamaları ve bunun sonucunda da örgüte bağlılıklarında ve iş tatminlerinin azalması çalışanları örgüt dışı iş arayışlarına sevk etmiştir (Ölçer, 1997: 100). İdari ve organizasyonel değişmelerin etkilemesi sonucu kariyer sistemlerinde de değişimler gerçekleşir. Sadeleşmiş ve kademe sayısı azalmış bir işletmede kariyer seçenekleri ve imkânları da azalmaktadır. Bu durum ise, bilginin daha fazla önem kazanmasını, ücret ve ödüllerin konum yerine niteliklerine göre verilmesini beraberinde getirmiştir (Koca, 2009: 19). Söz konusu gelişmeler eşliğinde isteklendirme teknikleri de değişmiştir Erdoğmuş (2003: 651- 652), bu değişimler sonucunda oluşan yeni kariyer yaklaşımlarının önemli noktalarını şu şekilde ifade etmektedir:

- Dikey kariyer hareketlerin yerini yatay kariyer hareketleri alır,
- Kariyerin bir işletme ile sınırlı olmaktan çıkıp sıklıkla iş değişiklikleri yaşanır,
- Örgütsel bağlılık zayıflar,
- Örgütlerin kişiye sunduğu kariyer fırsatları azalır,
- Geniş ölçekli işletmelerden ayrılan kişiler, sonrasında bu işletmelerle iş yapan taşeron, tedarikçi veya müşteri şeklinde kariyer yolculuklarını sürdürürler,

- Geniş ölçekli işletmelerden kopan idareciler, kendilerini bir işletmeye bağlamaktan ziyade mesleklerinde ve iş yürüttükleri sektörlerde kendilerini konumlandırmaya başlarlar,

- Kişiler kariyerlerinde iş-aile dengesini kurmaya çalışırlar.

### **1.8.1. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı**

Çok yönlü kariyer, birey tarafından idare edilen bir süreci kapsamaktadır. Bu kariyer tipi; çalışanın eğitim ve deneyimlerini, bir veya birden çok işletmedeki işini ve mesleki alandaki değişimleri içermektedir. Bu yeni dönemde işletmenin rolü, çalışan kariyerini ilerletmek amacıyla muhtelif fırsat ve kaynaklar (mentorluk, koçluk, kurs ve yetkinlik artırmak vb.) sunmak, çalışanların kariyer sorumluluklarını kendileri tarafından üstlenilmesine destek vermek, süregelen öğrenme için zeminler sağlayarak teşvik etmek şeklinde sıralanabilir (Erdoğan, 2003: 535).

Bu yaklaşım, işletmenin kariyer sürecindeki rolünü, iş görenlerin kariyerlerinin yükseltilmesi ve geliştirilmesi için imkân ve fırsatlar (mentorluk, network, koçluk, eğitim ve geliştirme gibi) sunmak, kariyere dair sorumluluklarını üstlenmek, öğrenme ortamını sürekli hale getirmek ve onları teşvik etmek olarak ifade eder (Soysal, 2002: 241). Hall ve Moss. (1998: 22-37) ise çok yönlü kariyer yaklaşımının özelliklerini şöyle sıralar:

- "Kariyer yönetimi, örgütçe değil çalışanın kendince gerçekleştirilir.
- Kariyer; tecrübe, yetenekler, öğrenmeler, geçişler ve tanımlanabilen değişikliklerden ibarettir ve ömürlüktür.
- Süreklilik arz eden öğrenme, kendisini yönlendirme ve gelişmelerden ibaret olup bireyseldir.
- Değişimde başarı için; değişimin alan bilgisinden edinim bilgisine, iş emniyetinden istihdam edilebilirliğe, organizasyonel kariyere çok yönlü kariyere ve kendi işinden diğer tüm işlerin düzenli olması gerekir.
- Örgütte, atamalar yapma, gelişime ilişkin ilişkiler kurma, bilgi ve diğer gelişim kaynakları sağlama konusunda kişiye destek olunmalıdır.
- Psikolojik başarı, bu kariyer yolunun amacı olarak ön plana çıkmaktadır."

Bu kariyer modeli popülerliğini iş hayatında sınırlı sayıda ödül, yüksek düzeyde bir hareketlilik açısından günümüz ekonomi ve çalışma ilişkilerine uygunluktan almaktadır.



### **1.8.2. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Bir kuruluştaki görev yürütmekten ziyade, iş olanaklarının değerlendirilmesi, sınırsız kariyer yaklaşımının esasını teşkil eder. Çalışanların kariyer hareketliliği, kuruluşlar arası olabileceği gibi, çalıştığı kurum içi farklı bölümlere de olabilir. Bu nedenle yaklaşımda, personeli kaçırmamak üzerine kurulu olan geleneksel kariyere farklı şekilde, kariyer hareketlilik ve çeşitliliği kavramları önem kazanmıştır. Bunun sonucunda da kariyerin keşfi, kariyer safhalarından en önemlisi haline gelir. İşletmelerde gelişmişlik, sorumlulukların netliği, niteliklilik ve gözetim yerine; revizyon yeteneği, tümleşiklik ve yenilik yaratma kritik hususlar olarak yerini almıştır (Soysal, 2002: 246).

### **1.8.3. Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Esnek kariyer yaklaşımında kişiler tek bir mevkiye bağlı olarak kalmazlar. Dikey bir kariyer devamlılığı halinde özelliklerine göre kariyerlerini sürdürürler. Kariyerlerini yönetme sorumluluğu daha çok kişinin kendisindedir. Çalışan sürekli olarak kendini geliştirmeye çalışarak kendisi için oluşabilecek fırsatları takip etmelidir. İşletmeler bu noktada kişilerin özelliklerini ve yetkinliklerini iyi belirlemeli, gerekli yetkinlikleri sağlamak için çalışanlarını desteklemelidir. Aynı zamanda gelişimlerini gözlemlemeli, sürekli çalışanları değerlendirmeli ve sonuçlara göre kişilere verilebilecek görevleri belirleyerek çalışanları doğru işlere yönlendirmelidirler. Böylece çalışanlar için tek bir görev ve alan dışında birden fazla görev ve alanda başarılı olma imkânı sağlanır.

### **1.8.4. Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Bu kariyer yaklaşımı Handy tarafından geliştirilmiştir. Portföy kariyer yaklaşımında kişiler tek bir işletmeye bağlı, belirli ve düzenli bir ücret karşılığında çalışmak yerine; farklı işletmelerde işletme ihtiyaçları ve uzmanlık alanları doğrultusunda çalışmakta ve yaptıkları her işin karşılığını almaktadırlar. Böylece tek bir işi yapan tek bir işletme için çalışmak yerine özelliklerine uygun birden fazla işletmede çalışmaktadırlar (Erdoğan, 2003: 38). Templer ve Cawsey'e göre, kariyerin bir gereği ve iş gören-işletme diyalogları ile ilgili olarak, portföy kariyer yaklaşımında aşağıdaki varsayımlar söz konusudur. (Aytaç, 2005: 247):

- “İş gören, örgütsel hiyerarşide ilerlemesi için işe alınmak yerine belli bir görevi yerine getirmek üzere sözleşme ile süreli işe alınır,
- Eğitim ve gelişim kişisel sorumluluk olarak öngörülür,
- Kısa vadeli performans ölçüm sonuçları değerlendirilir,
- Yedekleme ve kariyere dair geliştirme programları çoklukla çekirdek çalışanlar için planlanır.”

### **1.8.5. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı**

Bu kariyer yaklaşımı teknik kariyer ile idari kariyer ilişkisini içermektedir. Teknik olarak yetişmiş ve eğitim almış çalışanlar, kariyerlerinin belli bir noktasından sonra yönetici olarak çalışma yaşamlarına devam etmek isterler. Bu aşamada teknik olarak yetişmiş olan çalışanların bazı yönetsel ve insan ilişkilerine dayalı eğitimleri de almaları ve bu anlamda da kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekir. Bu kariyer yaklaşımında işletmeler uzmanlık alanında yetişmiş kişiler arasından yönetici olabilecek kişileri belirlemeli ve yönetsel anlamda eksiklikleri belirlenerek buna yönelik eğitmeli ve geliştirmelidirler. Bu tip çalışanlara yönettiği diğer çalışanlarla ilişkiler ve gerekli bilgi aktarımı sağlamalarına yönelik özellikler sağlanmalı ve kendi yönetim planlarını geliştirip uygulama becerisi kazandırılmalıdır (Gürol, 2011: 144).

### **1.8.6. Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı**

Ağ tipi kariyer yaklaşımında iş görenler ve idareciler açısından dikey veya yatay olarak geçiş yapmak mümkündür. Böylece bir çalışan diğerinin önünde kariyer engeli oluşturma etkisi azaltılabilmekte, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı olmakta ve işletmede birçok kariyer fırsatı yaratılmaktadır (Eren, 2010: 80). Bu kariyer yaklaşımında çalışanlar sadece dikey olarak değil yatay olarak da terfi alabilmekte ve kendilerini de çok yönlü olarak geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

## **1.9. Kariyer Evreleri**

Bireyler iş yaşamları boyunca belli aşamalardan geçerek kariyer evreleri süreçlerini tamamlarlar. Araştırmacılar kariyer evreleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmışlardır.

Aytaç. (2005: 60) keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başı), kariyerin ortası, kariyerin sonu, azalma (emeklilik) olarak sınıflandırmaktadır.

Sabuncuoğlu, (2000: 171) kariyer evrelerini, kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırmaktadır.

Aldemir, Ataol ve Budak, (2001: 205), kariyer evrelerini üç başlık altında toplamışlardır. Bunlar, çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yıllarıdır.

Özden, (2005: 157) keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak sınıflandırmaktadır.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı, (2001: 160), kariyer evrelerini iş öncesi evre, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak sınıflandırmaktadır.

Schein, (1980: 126), kariyer basamaklarını; giriş öncesi, giriş, temel yetiştirme ve başlangıç, ilk düzenli değerlendirme, mesleği uygun bulma, meslekten çıkış ve çıkış sonrası olarak sınıflandırmaktadır.

Argon ve Eren, (2004: 256), hangi kültürden olursa olsun, tüm çalışanların kariyer süreci; keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve gerileme evrelerinden oluşur.

Tanımlardan hareketler kariyer evrelerini 5 başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu, azalma-emeklilik evreleridir.

### **1.9.1. Keşfetme-Arama Evresi**

Bireyin kariyeri ile ilgili çalışmalara başladığı aşamadır. Bu aşamada birey neler yapabileceğini, yetkinlik ve özelliklerinin hangi meslek ya da alan için daha uygun olduğunu analiz eder. Gerekirse bununla ilgili bazı testlerden geçer. Bazı işler denemeye başlayarak işe uygun olup olmadığını test eder. O işle ilgili güçlü ve zayıf yanlarını görme fırsatı bulur. Kendini tanıır ve geliştirmeye çalışır. Bu evre bireyin doğumundan 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsar (Doğan, 1996:250). Kariyer araştırma çabasının gelişimi ve pozisyon olanaklarını yakalama, bir kısım kurs ve seminerlere katılarak şekillenir. Kişinin kariyer gelişiminde yön tayini ise çalışanın gelişim odaklı davranışlarında yönlendiricidir. Çalışanlar, kariyere dair bildiklerini değer, ilgi, yatkınlık seviyesi, zayıf yönleri ve çevre

araştırmasıyla elde ederler. Kariyer seçiminde etkinliği sağlamayı amaçlayan çalışanlar, iyi bir araştırma yapmak durumundadır. Bunun sonucunda ise kariyer bilgisi artmakta ve kariyerde başarılı olması için gereken yetenek ve davranışlar bilinir hale gelmektedir. Sonuçta, söz konusu evrenin verimli tamamlanması, gelişime dair davranış ve etkinliklere katılmada gönüllü olunmasını gerektirir.

Kişi değişik iş alternatiflerini değerlendirir ve bunun sonucunda kendi yetenek ve ilgi alanlarıyla bağlantı kurmaya çalışır (Seğmen, 2003: 182). Başarılı bir kariyer keşif stratejisiyle bütünleşirse düzgün kararlar alınabilir. Şahsiyet, kabiliyet ve tutumlar personelin kariyer seçimini etkileyecektir.

### **1.9.2. Kurma Evresi**

Kurma aşaması üç aşamalı merdivene benzetilebilir. Çalışan, birinci aşamada öncelikle keşfetme sırasında kazandığı kendine has ilgi, beceri ve değerlerine ilişkin bilgiler eşliğinde kariyer hedefini belirler. İkinci aşamada çalışan tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla işe sarılması söz konusudur. Üçüncü aşamadaysa ulaşılan pozisyonun korunması için geribildirimlerle durumunun güçlendirilmeye, geri kalmamaya ve fırsat yakalanırsa daha ileri atak yapabilme fırsatını bulmaya çalışması söz konusudur (Deniz, 2006: 143).

Bu aşamada gözlenen en önemli sonuç “gerçek şoku” dur. Gerçek şoku, çalışanın işe dair umutlarıyla yeni iş ve işletmenin gerçekleri arasındaki farkı ifade eder. Çalışanlar, çoğunlukla ilk iş ve işyeri seçtikleri zaman genelde gerçeklikten uzak, yüksek beklentiler içine girerler. İşe ilk yerleşmelerinde arzuladıkları ile sunulanlar arasındaki farkı görmeleri zaman alacaktır. Bu nedenle en azından başlangıçta müdahaleci değillerdir (Aytaç, 2005:66).

Bu evre ülke şartlarına göre önem kazanmaktadır. Ülkelerin işsizlik durumu bireyi bu aşamada fazlaca etkilemektedir. Çoğu zaman birey istediği nitelikte ve şartlarda bir iş ya da şirketle iş hayatına atılamayabilir. Ekonomik ya da diğer nedenlerle iş hayatına atılır. Fiziksel ihtiyaçlar ve güvenlik duygusunun ön plana çıktığı bir aşamadır. Bu evrede ne kadar doğru şekilde ilerler ve seçim yaparsa sonraki aşamaları kendisi için o kadar kolay olacaktır. Birey bu evrede girdiği bir yandan başladığı işi öğrenmeye çalışırken diğer yandan işe göre

şekillenmeye ve işe uyum sağlamaya çabalamaktadır. Kendini işine göre geliştirmeye çalışmaktadır. Bu evre 26 yaş ile 35 yaş arasını kapsayan bir süredir (Deniz, 2006: 145).

### **1.9.3. Kariyer Ortası Evresi**

Birey, kurma evresindeki çabaların sonucu olarak kariyerinde belli bir yere gelmiştir. Bu evrede güvenliğe dair gereksinimin önemi azalır; başarı, itibar görme ve özgürlük beklentisi önem kazanır (Can v.d., 2001: 160). Birçok insan, kariyer ikilemini ilk kez orta kariyer evresinde yaşar.

Bu evre, çalışanların performanslarının kurma dönemindeki gelişimini sürdürme, hareketsizleştirme ve düşürmeye başlanması bakımından seviye tespit dönemidir. Esasen, önceki verimliliğine rağmen bireyin bir "öğrenen" olmayı sürdürüp sürdürmeyeceği kararı bu evrede verilir. Birey artık bir öğrenciden çok uygulayıcı durumundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 171). Bu dönem yeniden değerlendirme dönemi olarak kabul edilir. Birey, kariyer hedeflerini gözden geçirir, bunun sonucunda iş değişikliği kararı da alabilir.

Kariyer ortası evresinde çocukların büyümesiyle birlikte sorunları da artar. Çalışanın iş yaşamı haricinde ailesine daha fazla zaman ayırma isteği belirir. İşinde oldukça ustalaşmış, birçok işi fazla çaba göstermeden otomatik olarak yerine getirir hale gelmiştir. Çalışanın ilk kez ciddi bir sağlık sorunu ile karşılaşması bu evrede yer almaktadır. Çalışanın sorumluluklarının artması, iş arkadaşlarına önderlik etme, bu dönemin karakteristik özelliklerindedir. Söz konusu evrede işinde ilerlemiş bir kişi, yönetim kademesinde yukarı doğru hızla yol almaktadır.

Yaşam devrelerindeki orta yaş krizine de karşılık gelen bu devrede, önceki evrelerde maddi ve manevi ihtiyaçları giderildiğinden kişiler yeni avantaj elde edemez, sonuçta yöneticilerin tepkisiyle karşılaştıklarından işten ayrılarak kariyerlerinde önemli değişiklikler yapabilirler (Aytaç, 2005: 69). Bu nedenle daha enerjik hale getirilmesi gereken bireye bu krizi aşma, tükenmişliği önleme amacıyla katkıda bulunarak, etkili kariyer geliştirme programlarıyla yardımcı olunabilir.

#### **1.9.4. Kariyer Sonu Evresi**

Çalışanın olgunluk evresinde olmakla birlikte fiziksel olarak yaşlandığı evredir. Söz konusu evrede öğrenme yavaşlar, kazanılan tecrübe birikimi kullanılır. Çalışan bu evrede öğretici durumundadır. Öğretici olarak çevresinden saygı görür. Orta yaş krizi sorunlarını aşan çalışan, hayata farklı bir anlam vermiştir ve bu doğrultuda yaşar. Ayrıca çalışanın sağlık sorunları kendisini daha çok uğraştırmaya başlar. Kariyer ortası evresinde ortaya çıkan sorunların bir kısmı, bu evrede de görülür. Bu evrede kariyerinde yükselme eğilimi görülme oranı oldukça azdır. Bireyin kariyeri durgunluk sürecine girmiştir. Özellikle evre sonuna doğru çalışanın işe dair ilgisi azalır ve gerileme dönemine girer. Kariyerin en uzun evresidir, çalışanın kariyerinin sonuna geldiği aşamadır. Kimi çalışanlar, çalışma basamağının en üst düzeyindedir. Çalışanların bu evrede performanslarının azaldığını ve büyük olasılıkla ellerindeki işlerine odaklandığını görmek mümkündür. Bu evre 51 yaş ile 65 yaş arasını kapsar. Bu evre kişinin mevkisini koruma dönemi olarak belirtilmektedir (Acar vd., 2009: 130).

#### **1.9.5. Azalma-Emeklilik Evresi**

Bu evre 65 yaş ve sonrası sürecidir. Azalma-emeklilik evresine kişi kariyer sonu evresinde yavaş yavaş girmeye başlamış, bu evrede tamamen bu dönemi yaşamaya geçmiştir. Emekliliği yaklaştıkça çalışanın gücünün, sorumluluklarının ve kariyer olanaklarının azaldığı görülür. Emeklilik, kariyerin sonlanma halidir. Kimi çalışanlar emeklilik dönemi için planlar yaparken, kimileri işletmeden ayrılmayarak danışmanlık yapmak ve o güne kadarki deneyimlerinden işletme ve az tecrübeli çalışanların faydalanmasını sağlarlar. Emeklilik, çalışanın yaşamına yeni kariyer yöntemlerinin hâkim olduğu, ilave amaçların belirlendiği, revize sorumlulukların ortaya konulduğu evredir. Ancak tamamı ile kazanılmış bir kişilik kimliğine elinde bulundururken iş kimliğinin yitirilmesi, emeklilerin birçoğunun kendini faydasız ve verimlilikten uzak hissetmesine yol açacaktır (Aykaç vd., 2009: 133).

#### **1.10. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, çalışanların, çalışma yaşamı süresince iş ve kariyere dair davranışlarını simgeler ve genel olarak dört grupta toplanır (Can v.d., 2005: 164):

### **1.10.1. Kararlı Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbı “doğrusal kariyer kalıbı” olarak da adlandırılır. Bu tip kariyer kalıbında kişi okuldan mezun olduktan sonra bir örgütte çalışmaya başlar ve kariyeri boyunca örgütler değişse bile yaptığı iş aynı kalır ve değişmez. Bu tercihin nedeni kararlı kariyer kalıbına uygun hareket eden bireylerin yapmakta oldukları işten yeterince tatmin olmaları ve bu nedenle çalıştıkları örgütleri değiştirme ihtiyacı duymamalarıdır. Öte yandan bu tarz çalışanlar mevcut işlerinde uzun yıllar çalıştıkları için konularında uzman ve yetkin olan kişilerdir (Koca, 2009: 25).

### **1.10.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer kalıbında birey belirli bir uzmanlık alanında kalarak edindiği tecrübe ve kıdemle beraber yıllar geçtikçe kariyer basamaklarında yukarı doğru bir hareketlilik içine girer ve bu kariyer yolunda emekliliğe kadar devam eder. Bu nedenle bu kariyer modelini benimseyen bireyler bütün iş hayatları boyunca aynı meslekte kalmaya yönelik planlar yaparlar ve mesleklerinde ilerlemelerini sağlayacak olan kariyer yollarını önceden belirlerler (Can v.d., 2005: 166).

### **1.10.3. Spiral (Kararsız) Kariyer Kalıbı**

Spiral kariyer modeli, bireyin iş hayatı boyunca var olan bilgi ve yetkinliklerine yeni beceriler ekleyerek birbiriyle ilgili ancak farklı meslek dallarında çalıştığı kariyer modelini ifade etmektedir. Bu modelde bireyler her bir pozisyonda yedi ile on yıl arasında değişen sürelerde çalışırlar ve bu sürelerin sonunda kariyerlerini yeniden şekillendirerek daha önceki işleriyle ilgili olan bir başka meslek dalına geçerler (Güler, 2010: 132). Birey bir örgütte iş hayatına başlar ve belli bir süre aynı meslekte ilerler, daha sonra önüne çıkan yeni fırsatlar ile mesleklerinde değişiklik yapar ve kendilerine sürekli bir şeyler ekleyerek yeni mesleklerde çalışmaya devam eder.

### **1.10.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

Bu kariyer tipini benimseyen bireyler ise mevcut işlerinde bir ile dört yıl gibi kısa sürelerde kalırlar ve birbiri ile tamamen ilgisiz olan işlere geçme eğilimi gösterirler. Bireyler

bir işi deneyip diğerine geçerek iş yaşamlarına devam ederler. Genellikle eğitim düzeyi düşük kişiler. (b) tipi bir kariyer kalıbında ilerlerler. Sürekli devam ettikleri bir örgüt ya da meslek olmadan farklı işlerde çalışırlar. Bir meslekte kariyerlerine devam edecek kadar aynı örgütte çalışmaya devam etmezler (Şahin, 2004: 143).

### **1.11. Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları**

Kariyer yönetiminin planlanacağı bir kısım sistem araçları bulunmaktadır. Söz konusu sistem araçlarının tanımlanmasında ve içeriğinin ifade edilmesinde değerlendirilmesi bakımından yarar vardır. Bu sistem araçları şunlardır: (Özden, 2005: 120)

#### **1.11.1. Kariyer Haritaları**

Kariyer haritaları bir örgütte işler arasında yapılabilecek geçişlerin gösterildiği tüm pozisyonların yer aldığı şemalardır. Şemada bir işten diğerine hangi şartlar ve deneyimle geçilebileceği net olarak belirtilir. Bir çalışanın bir üst düzeye ne zaman geçeceği ya da unvana ne zaman erişebileceği, dikey ve yatay kariyer hareketleri kariyer haritaları vasıtasıyla personele bildirilir. Dikey manevra, personelin idareci kademesindeki yükseliş yönlü hareketini ifade eder. Yatay manevra ise personelin işletmede aynı seviyede ancak değişik iş ve departmanlara transferini ifade eder (Özden, 2005: 126). Pozisyonlar arasında dikey ya da yatay yönlü geçiş yapılabilmesi amacıyla izlenen yollara ise “kariyer yolları” denir. Bir kariyer haritasında; makamın görev ve sorumlulukları, o makam açısından gerekli yetkinlik, bir pozisyondan diğerine hangi seviyede deneyim ile geçilebileceği, yatay olarak ilerleme yolları, dikey olarak ilerleme yolları açık olarak yer alır.

#### **1.11.2. Kariyer Rehberliği**

Kariyer geliştirmeye dair önemli bir araç olan rehberlik, işletmeden deneyimli bir kişinin deneyimsiz personele kariyer gelişiminde yardımcı olmak üzere verilir ve söz konusu aşamada rehber; çalışanlara okuyacağı kitapları, gideceği kursları, arayabilecekleri meslekleri, belli yetenekleri geliştirmek üzere talimatlarına uyacağı danışmanların kimler olduğu, kariyer imkanlarını, bölgesel yükseköğretim kurumlarındaki eğitimleri ve işletmenin kurs imkanlarını bildirir. Amacı, personelin örgüte veya işe uyumlarında kendilerinin yeterlilik eksikliklerini azaltarak geliştirilmesi için tavsiyede bulunmaktır (Aksoy, 2005: 23). Personele destek unsuru olarak ve eğitmen olarak hizmet veren rehberler,



az deneyimli iş görenlerin, edindikleri bilgilerin güvenilir olması için işletmenin bilgi ve bilgi yönlendirme altyapısı hakkındaki bilgilerin tamamına sahip olmalıdır (Can vd., 2001: 161).

### **1.11.3. Kariyer Danışmanlığı**

Gelişmiş firmalarda iş birimleri ve birimler nezdindeki unvanların miktarı çoğalmakta; bu sebeple de, kariyer yolları ve kariyer haritaları karmaşık hale gelmekte, kariyer rehberliği eksik hale gelmektedir. Kariyer rehberliğinin eksik kalması durumunda kariyer danışmanlığı devreye girer. Personelin kariyeriyle ilgili olarak atılacak adımların sistemli olmasını sağlamak, ilerleyebilme imkanlarının değerlendirilmesini sağlamak ve gelişim ve öğrenim fırsatlarını bilebilmek için kariyer danışmanlığı gereklidir. Kariyer danışmanları örgüt içinden seçilebileceği gibi örgüt dışından da sağlanabilir. İşletme içi danışmanlarının psiko-sosyal açıdan yetkin düzeyde, organizasyonel kültürün bilincinde ve işletme gerçeklerini bilen, tecrübe sahibi ve olgun insanlar olmaları, uygulamanın başarıya ulaşması bakımından önemli görülür, üst yönetim bu yetkinlikte işletme içinden birisini bulamıyorsa işletme dışından özel bir kuruluş veya eğitim kurumlarından yararlanmalıdır (Şimşek vd., 2004: 93).

### **1.11.4. Kariyer Merkezleri**

Kariyer yönetimi uygulamalarının desteklenmesi amacıyla, personelin kendini değerlendirmesine katkı sağlayan, kurs ve danışmanlık hizmeti sağlayan kuruluş bünyesindeki departmanlardır. Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin; geliştirilmiş, fonksiyonel misyonlar yüklenmiş ve kurumsallaştırılmış halidir. Bu nedenle sadece gelişmiş ölçekteki kuruluşlarda uygulanabileceği söylenebilir. Kariyer merkezlerinin işlevleri şunlardır. (Aytaç, 1997: 140):

- Grup atölyeleri kurmak,
- Yazılı okuma malzemeleri hazırlayıp eğitimler organize etmek,
- Kariyer yolları ve iş gerekleri ile ilgili bilgi sunmak,
- Kabiliyet ve yetkinlik sınamaları uygulamak,
- Kuruluş içi ve dışı kurs ve gelişim faaliyetleri sunmak.

Kariyer atölyeleri, personelin diğer çalışanlardan bilgi edinerek kendi kendilerini tanımlaması, kariyerlerini geliştirme yöntemleri konusunda değerlendirmesi çalışmalarıdır. Yazılı kaynaklar, çalışana kendini çözümleme ve kariyer planlaması ile kariyer hedeflerini saptama konularında işlevsel bilgiler sunar. Bu alıştırma kitapları iş görenlerin kendilerini tanımalarına, becerilerini saptamalarına, isabetli imkanları öğrenmelerine, görevlerini tanımalarına, vizyonlarını geliştirmelerine imkân tanır. Beceriye ve yetkinliğe dair testler, çalışanın belli konulardaki yetkinlik düzeylerini belirlemede kullanılır. İşe alımda faydalanılan birçok testten kariyer yönetimi enstrümanı olarak da yararlanılabilir.

### **1.11.5. Koçluk**

Koçluk, işletme personelini geliştirme teknikleri içinde en yenisidir. 90'lı yıllarda ortaya çıkan bu yöntem, belirli bir ekibe belirli bir amaç için spesifik kurs, panel ve etkinlik düzenlenerek o amaca yönelik kişiyi yetiştirme yöntemi şeklinde ifade edilebilir (Aytaç, 1997: 147). Bir başka deyişle koç, idarecilerin yönetimle ilgili yeteneklerinin iyileştirilmesi ve onların zayıf yönlerinin güçlendirilmesi amacıyla görevlendirilen işletme içi veya dışı danışmandır (Özden, 2002: 59) .

Koçlar çalışanların kariyer planı yapmalarına destek verirler. İş görenlerin kuruluş içinde terfi etmelerine yönelik gereken kabiliyet ve yetkinliklerini geliştirme çalışmalarını anlamalarına yardımcı olurlar. Etkili bir koçluk için personel ve yöneticiler arasında sağlıklı ve iletişime açık ilişki olmalıdır (Şimşek vd., 2004: 162).

Örgütlerde bir kariyer koçunun kişilere aşağıda yer alan konularda yardımcı olabileceği Enelow tarafından belirtilmiştir: (Soysal ve Söylemez, 2014: 35)

- "Doğru endüstride doğru işi bulmak,
- Kariyer değişimlerinde yardımcı olmak,
- Kişisel çıkmazlara çareler geliştirmek. (aile, iş, yerleşim, yaş, fiziki engel),
- Araştırma enstrümanı ve tekniklerinden faydalanmada destek sunmak,
- Mülakat tekniklerini öğretmek,
- Bir iş teklifinin müzakere edilmiş biçimi konusunda bilgilendirmek,
- Doğru referanslara sahip olduğundan emin olmalarını sağlamak,
- Tecrübelerini aktarmak."

### **1.11.6. Eğitim ve Geliştirme Programları**

Günümüz çalışanın eğitim ve öğrenme ihtiyacı ve ihtiyacının giderilmesinin kurum için taşıdığı önem, bu işin sadece çalışanların gayretlerine bırakılmamasını gerektiriyor. Diğer bir ifade ile kurumların hazırlanacak öğrenme ortamı ile çalışanların ömürlük öğrenme alışkanlığı kazanmaları, onları eğitmek ve geliştirmek vazgeçilmez sorumluluk olarak ifade edilebilir (Soysal ve Söylemez, 2014: 34) .

### **1.11.7. İş Rotasyonu**

İş rotasyonu, personelin kuruluştaki yatay yer değiştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Aytaç, 1997: 148). Başka bir tanıma göre iş rotasyonu, şahsın önceden hazırlanmış bir programa ve tahmini zamanlara göre, o an yapmış olduğu işe dair diğer bir takım çalışma ya da görevlere aktarımı ve bunların sırayla hayata geçmesi şeklinde belirtilebilir.

### **1.12. Kariyer Yönetim Uygulamaları**

Çalışanlar tarafından uygulanan ve yönetimlerce desteklenmesi gereken kariyer yönetim uygulamaları bulunmaktadır. Söz konusu uygulamaları içerik olarak ifade etmekte yarar bulunmaktadır. Bu uygulamalar sırasıyla şu şekildedir:

#### **1.12.1. İç İşe Alım**

Kariyer yönetiminin en önemli adımı işe alımdır. Bir örgütte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi işe alımdır. İç işe alım ihtiyaç duyulan işgücünün dış kaynaklar yerine iç kaynaklardan temin edilmesidir. Dış kaynaklardan iş gören temini yapılırken izlenen tüm adımlar aynı şekilde iç işe alımda da uygulanır. Öncelikle açık pozisyonun gerekleri ve ihtiyaç duyulan nitelikler belirlenir, buna uygun olarak pozisyon belirtilir ve iş duyurusu hazırlanır. Çalışanlar arasından uygun olanlar başvuruda bulunur ve pozisyon için en uygun olan çalışan seçilerek pozisyon kapatılır. İç işe alım, dış kaynaktan işe alıma göre bazı konularda daha yararlıdır. Bahse konu yararları Aslan aşağıdaki gibi sıralamıştır: (Soysal ve Söylemez, 2014: 36-37)

- "Daha basittir ve kısa süre gerektirir.
- Adayların çalışmaları ve başarıları konusunda ayrıntılı ve gerçekçi bilgiye ulaşılabilir.
- Adaylar işletmeyi ve normlarını bildiklerinden işe adaptasyon zamanı kısadır.
- Etkin bir güdülenme aracıdır.
- Kuruluşun personeline öncelik verilmesi çalışanların moralini yükseltir."

İç işe alımı, terfi ve aktarım veya yer değiştirmeden ayıran temel fark, iş ilanı verilerek isteklilerin müracaatının sağlanmasıdır (Özden, 2005: 159).

### **1.12.2. Terfi**

Personelin terfi ettirilmesi kariyer yönetiminde önemli konulardandır. Terfi, iş görenin mevcut pozisyonundan daha çok yetki ve sorumluluk üstleneceği üst düzey diğer bir mevkiye geçmesidir. Terfi, çalışana işinde ya da mevcut konumunda yükselme fırsatıyla genelde çalışanlara önemli görev, güç ve yüksek ücret durumu sağlar. Psikolojik açıdan ise terfi, çalışanın güvenlik, aidiyet ve bireysel gelişim tatminini sağlar.

İşletmelerin, kariyer yönetiminde sağladığı başarı, açık ve nesnel bir terfi politikası belirlenmesine ve bunun adil uygulamasıyla mümkündür. Bu türden bir yaklaşımın, kurumsallaşmanın bir gereği olduğu söylenebilir. Aslında terfilerin, ne şartlarda, kimlerce ve ne şekil yapılacağı, bir unvana terfi için gereken niteliklerin ne olduğu önceden belirlenmiş olmalı ve tüm çalışanların bilgisine sunulmalıdır. Bu nedenle terfi uygulamalarında performans değerlendirmesinin önemi çok büyüktür. Terfilerin nesnel şekilde yapılabilmesi için performans değerlendirmenin de nesnel olması ve kararın değerlendirme sonuçlarına göre takdir edilmesi önemlidir. Bunun yapılamaması sonucu kişilerin kariyer değerlendirmeye, yönetim ve planlamasına ve firmanın kararlarına karşı olan güvenleri azalır. Bu da firmada huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur (Aytaç, 2005: 127).

### **1.12.3. Aktarım/Yer Değiştirme/İş Rotasyonu**

Kuruluşta bir pozisyonun boşalması durumunda oraya eşit nitelikte bir başka elemanın atanması transfer olarak adlandırılır. Personelin aynı pozisyonda muhafaza

edilerek, farklı bir göreve ya da o işletmede aynı iş biriminden görevine yakın bir mevkiye atanması transfer veya yer değiştirme şeklinde tanımlanabilir (Özden, 2002: 165). Bireylerin örgüt içerisinde yatay olarak yer değiştirmesi faaliyeti iş rotasyonu olarak adlandırılır. Diğer bir ifadeyle, iş görenin aynı düzeyde veya benzer beceri ve yetenek gerektiren işlerde çalıştırılması durumu olarak ifade edilebilir (Can vd., 2001: 184).

“İş rotasyonunun temelinde iş görene sağladığı iki olumlu katkı vardır. Birincisi, yer değiştirme sonucunda örgüt içi ve dışı alternatif kariyer fırsatlarının oluşmasına neden olabilmesi, ikincisi ise iş görenin kendini geliştirme ve yeni beceriler edinme fırsatını sağlamasıdır.” Bunun yanında, iş rotasyonu uygulaması ile örgüt içinde farklı bölümlerde çalışma imkânı bulan iş gören, gelecekte örgütte yönetici olarak çalışma fırsatı bulduğunda, çalıştığı bölümlerin yapısı, işleyişi ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olabilecektir. Buna karşılık, iş rotasyonunun eğitim giderlerinde artışa neden olması, değişimin ilk zamanlarda çalışan verimini düşürmesi ve çalıştığı bölüm değiştirilen iş görenin takım çalışmasına uyumda sıkıntı yaşaması gibi bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır (Can vd., 2001: 184).

#### **1.12.4. İşten Çıkarma**

Son yıllarda ekonomide yaşanan değişimlerin örgütlere olumsuz yansımaları sonucunda bazı örgütler işten çıkarma yöntemi ile işletmelerini daraltma/küçültme yoluna gitmektedir. Bu duruma yönelik bazı yasal önlemler alınsa da işten çıkarma örgütlerin öncelikli seçtiği bir çözüm yolu haline gelmiştir.

Yüksek nitelikli çalışanlar işten çıkarıldıktan sonra daha kolay iş bulurken, daha düşük nitelikteki ya da niteliksiz çalışanın iş bulması daha zor ihtimaldir. Bu nedenle işten çıkarma yerine öncelikle örgüt içinde yer değiştirme, iş rotasyonu konusunda çözüm aranmalı ve eğer işten çıkarma yapılacaksa belli bir süre öncesinde mutlaka çalışana bilgi verilmelidir.

#### **1.12.5. Emeklilik**

Örgütün, çalışan için aldığı kararlardan bir tanesi de emeklilik ile ilgilidir. Bazen çoğu örgüt yapısında bu emeklilik kararını aslında çalışanlar kendileri verebilmektedir.

Ancak bazı durumlarda örgütler iş görenleri emekliliğe özendirmek için çeşitli uygulamalar yapabilirler (Aytaç, 2005: 179).

Örgüt küçülmeye gitmek amacıyla ya da emekliliğe hak kazanmış, artık çalışmak istemediği kişi ile yollarını ayırabilir. Hatta bu tip çalışanları emekliliğe zorlayabilir. Diğer bir uygulamayla da örgüt emekliliğe hak kazanmış çalışandan memnun ve yollarını ayırmak istemiyorsa, tecrübe ve bilgisinden yararlanmak amacıyla farklı görevler sunabilir. Çalışandan emekliliği döneminde danışman ya da mentor olarak yararlanabilir, çalışmaya devam edebilirler.

#### **1.12.6. Oryantasyon Programı**

Örgütte işe yeni başlayan, aktarılan, terfi ettirilen çalışanlar için uygulanan programlardır. Amacı; çalışanı yeni işine, görevine, kurumuna alıştırmak belli kural ve bilgileri aktarmaktır. Oldukça önemli olan bu programlar çalışanın örgüt ile daha kolay kaynaşmasını örgüt kültürünü daha kısa sürede benimsemesini sağlar.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YALNIZLIK KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Yalnızlık Kavramı ve Yalnızlığın Tanımları

Kişi hayatının her aşamasında çevresiyle sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisinde olmak durumundadır ve bu süreci yaşadığı andan itibaren hiç durmadan sürdürmek ister. İnsanların yaşamları boyunca ara ara karşılaşmak zorunda kalacağı bazı problemlerin olduğu kaçınılmaz bir durumdur. Bu problemler karşısında bireyler kendilerini zor durumda ve yalnız hissedebilirler. Yalnızlık bireyin yaşamında karşılaştığı olumsuz bir durumdur (Kızıldağ, 2009: 22).

Yalnızlık: Kişilerin gerçekte yaşadıkları sosyal ilişkileri ile istedikleri, hayal ettikleri ile sosyal ilişkileri arasındaki farklılıktan kaynaklanan güzel olmayan bir duygudur (Peplau ve Perlman, 1979:46).

Kişinin içinde bulunduğu çevrede veya gelecekteki çevresinde etrafında iletişim kurabileceği kimselerin olmaması korkusu ile yalnızlık olgusu ortaya çıkabilmektedir. Bununla doğru orantılı olarak günümüzde iletişim teknolojilerinin artması sebebiyle yalnızlığın nitel ve nicel boyutları da ilerleme göstermektedir. Modernleşmenin ortaya çıkardığı yeni kent yaşam tarzı da bu sebepler arasında gösterilebilmektedir. Bahsettiğimiz bu hayat tarzında insanların en çok istediği sevgi, kabul görme, ait olma, paylaşma, yardımlaşma, güven duyma, bağlanma ve anlaşılma gibi ihtiyaçların giderilmesi oldukça güç bir hal almıştır (Koçak, 2005:71).

Yalnızlık genel olarak kişinin fiziksel açıdan tek başına kalma durumu olarak algılansa da bireyler bir topluluk içerisindeyken de kendilerini yalnız hissedebilmektedirler. Bu bağlamda kişinin çevresiyle eksik iletişim kurması ve kurduğu ilişkinin kalitesinin düşük olması kişinin yalnızlığını tetikleyebilmektedir. Yalnızlığın birçok boyutunun olduğu, bu durumları gözden geçirerek söylemek mümkündür. Yalnızlığın insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahip olduğu varsayılmaktadır. Edebiyatta ve felsefede yalnızlık konusu uzun süredir ele alınmaktadır. Ancak psikoloji biliminde yalnızlık konusunun işlenmeye başlaması 1900'lü yıllarda, sistematik araştırmaların 20.YY'ın ikinci yarısından sonra

yapılmaya başlandığı görülmektedir (Duy, 2003: 15). Son yıllarda yalnızlık üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmeye başlanmıştır ancak bu çalışmalara rağmen yalnızlığın tanımının yapılmasında net bir ortak görüşte birleşilememiştir.

Yalnızlık genel olarak; fiziksel anlamda tek başına olunan, diğer kişilerle kurulan ilişkilerde doyuma ulaşamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz ve rahatsız edici durum olarak tanımlanmaktadır.

Yalnızlığın bazı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarına bakacak olursak; Sadler ve Johnson(1980) "yalnızlık, kişinin içsel dünyasındaki ilişkisel gerçekliğe ilişkin temel sistemde bir eksikliğin olduğunu belirten, farklı bir algılama biçimi meydana getiren, toptan ve çoğu zaman yardım gerektiren bir duyguyu içinde taşıyan bir yaşıntıdır" şeklinde ifade etmişlerdir.

Sermat (1980) yalnızlığı, kişinin içinde bulunduğu ortamdaki kişilerle arasındaki mevcut ilişkilerinin seviyesiyle, sahip olmayı arzuladığı gerek geçmişte yaşadığı gerekse henüz yaşamadığı hayal ettiği ilişkilerinin düzeyi arasındaki uyumsuzluk ve tutarsızlık olarak tanımlamaktadır. Kişinin yaşadığı yalnızlığın seviyesi, bu uyumsuzlukla paralel olarak değişim göstermektedir.

Leiderman (1980) göre yalnızlık, "*kişinin diğer insanlarla iletişim halinde olmaya duyduğu belirgin olmayan bir ihtiyaçla birlikte, diğer insanlardan farklı olduğu duygusunun bilincinde olduğu hissi bir durum*" şeklinde tanımlamıştır. Bu görüşe göre yalnızlık, fiziksel olarak tek başına kaldığı durumlarda, fakat bu yalnızlık durumundan rahatsız olunmayan, negatif duyguların oluşmadığı, tek başına olma, yalnız olma durumunu kabullenip yaşam tarzı olarak benimsendiğidir. Yalnızlığı, bilişsel-davranışçı yaklaşım temelinde açıklamış olan Young'a (1982) göre yalnızlık, "*tatmin edici sosyal ilişkilerin eksikliği ya da algılanan yokluğu ve bu gerçek ya da algılanan yokluğa eşlik eden psikolojik zorlanma belirtileridir*". Young sosyal ilişkileri özel bir pekiştirme aracı olarak değerlendirmekte ve buna bağlı olarak da yalnızlığı önemli sosyal pekiştirmelerin noksanlığına gösterilen bir tepki şeklinde açıklamaktadır (Duy, 2003:15-17).

Jones (1987), yalnızlık tanımlamalarında bütünleşen, ilgili temel faktörlerden bahsetmektedir;



- a. Yalnızlık sosyal ilişkilerde ortaya çıkan noksanlıklarla ilgilidir,
- b. Kişilerin beklenti ve algılamalarına bağlı gelişen ve sübjektif süreçlerdir,
- c. İstenilmeyen yaşantılardır,

Kişiler yalnızlıkla baş etme, üstesinden gelme çabalarını geliştirirler

Yalnızlık tanımlamalarının genelinde, birbirinden ayırt edici önemli farklılıklar yer almasına rağmen, kendi aralarında buldukları ortak noktalarda vardır. Bu ortak noktalardan biri yalnızlığın "öznel" olduğu boyuttur. Her kişinin yalnızlık hissi ve bu duyguya kapılma süreci farklılıklar sergilemektedir. Bazı kişiler fiziksel açıdan yalnız olsa da bunu içselleştirmez ve bu durumdan fazla etkilenmez, bazı kişiler ise kalabalık bir toplulukta bulunmalarına rağmen durumu içselleştirerek yalnızlık hissine kapılabilmektedirler. Bu durum yalnızlığın öznellik boyutunu açık şekilde göstermektedir. Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak diğer bir ortak nokta ise yalnızlığın çoğu zaman istenmeyen, olumsuz etkilerinin olduğu ve rahatsız edici bir durum olduğu kanısıdır.

## **2.2. Yalnızlığın Çeşitleri ve Boyutları**

Psikoloji bilimiyle alakalı gerçekleştirilen çalışmalar arasında yalnızlığın boyutları konusunda ortak bir düşüncede buluşulamamıştır. Yalnızlık konusunda çalışmalar yapan uzmanlar arasında, yalnızlığın tek boyutlu olduğunu ileri sürenlerde vardır, çok boyutlu bir durum olduğunu savunan uzmanlarda. Bu farklı fikirlerin ortaya çıkmasında yalnızlık hakkında yapılan tanımların birbirinden değişik olması etkili olmuştur.

Weiss yalnızlığı sosyal boyut içerisinde incelemeye almış ve iki ayrı olgu olarak ayırmıştır. Bunlar, bağlanma durumunun oluşmamasıyla meydana gelen "duygusal yalnızlık" ve sosyal ilişkilerin kurulamamasıyla ortaya çıkan "sosyal yalnızlık" tır (İmamoğlu, 2008:91).

Sosyal yalnızlığa, komşu, kuzen, arkadaş, kardeş ilişkisi gibi istenilen ve ihtiyaç duyulan sosyal ilişki ağının noksanlığı sebep olmakta ve bu noksanlığın karşılanmasıyla sosyal yalnızlık bitmektedir. Sosyal yalnızlık şehir değiştirme, ülke değiştirme, taşınma gibi kişinin sosyal çevresini, içinde bulunduğu ortamı değiştirdiği durumlarda da

oluşabilmektedir. Sosyal yalnızlık, can sıkıntısı, depresyon, amaçsızlık, anlamsızlık, kendi kendine konuşma ve alkolik olma gibi davranış problemleri ile yakından alakalıdır ve aralarında kuvvetli bir etkileşim vardır.

Duygusal yalnızlık ise kişinin çevresi ile kurduğu ilişkilerinin özellikleri açısından noksanlık olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Örnek olarak dostluk, arkadaşlık gibi ilişkiler sıralanabilir. Duygusal yalnızlığın hissedildiği zamanlarda, yalnızlığı yaşayan kişilerde sürekli bir tek başınalık, kaygı, aşırı hassasiyet, terk edilmişlik hissi, tehlikelere karşı sürekli tetikte olma ve anlamsız korkular edinme gibi davranış bozuklukları oluşmaktadır. Bu şekildeki yalnızlık çoğunlukla eşinden boşanmış kişilerde, gençlerde ve bir yakını kaybeden ölüm olayıyla karşılaşmış bireylerde gözlemlenmektedir.

Beck ve Young (1978) göre yalnızlığın üç farklı alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bunların birincisi kronik yalnızlık, İkincisi durumsal yalnızlık ve üçüncüsü geçici yalnızlıktır. Kronik yalnızlık uzun süreli seyreden (birkaç yıl), kişiyi doyuma ulaştırır ve mutlu olmasını sağlayan kişilerarası ilişkileri başaramama sonucunda oluşan yalnızlıktır.

Durumsal yalnızlık, en çok kişinin özel yaşamında gerçekleşen değişikliklerden kaynaklı oluşan yalnızlık çeşididir. Geçici yalnızlık diğer yalnızlık türlerine göre daha sık yaşanan yalnızlık çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar günlük yaşam trafiği içerisinde herhangi bir zamanda bu tür bir yalnızlık hissedebilir ve birisiyle iletişim kurduğu anda bu yalnızlık son bulur.

Sadler (1978) ise yalnızlığın beş farklı çeşidinin olduğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar, sosyal yalnızlık, kişilerarası yalnızlık, psikolojik yalnızlık, kültürel yalnızlık, kozmik yalnızlık şeklindedir. Bu boyutlar içerisinde kozmik yalnızlık en karışık yapıya sahip olan yalnızlık çeşididir. Sadler kozmik yalnızlığı şu şekilde belirtmiştir; *“kişinin tüm doğa ile ilişki içinde olması, hayatın mistik öğeleri olan Tanrı ya da öz varlıkla ilişki içinde olmak ve bireyin kader ya da nihai amaç olarak gördüğü şeyle yani manevi değerlerle ilişki kurma gereksinimi ve bunların noksanlığında yaşanan yalnızlıktır”* (Alıntılayan Duy, 2003:20).

Özodaşık (2001) ise yalnızlığın temel olarak fiziksel ve psikolojik olarak iki bölümde değerlendirmiştir. Görüleceği üzere yalnızlık tanımındaki farklılıklarla doğru orantılı olarak, yalnızlığın boyutlarında ve çeşitlerinde de görüş ayrılıkları ortaya çıkmaktadır.

### 2.3. Yalnızlığın Nedenleri

May (1967) yalnızlığı Batı toplumuna atıf yaparak tanımlamıştır. Çünkü batı toplumundaki kişiler genellikle yalnızlığı kendi içsel dünyalarında hissetmektedirler. Psikoanalizin fikir babası Freud (1930) yalnızlığa dair pek çok şey söyleyememiştir. Freud yalnızlığın çocuk yaşta meydana geldiğini belirtmiştir. Ancak çocuklar bunun farkına varamazlar. Freud'a göre yalnızlık "okyanus hissi" nde, o da ego ve hiçlik ile kurguludur. Sullivan (1953) ve Bowlby, her ikisi de yalnızlığın gelişim gösteren bir konteks bağlamında oluştuğunu ve konteks gelişimin farklı basamaklarında sosyal ilişki (Interactions) iletişimin farklı şekilleri için hissedilen ihtiyaçların karşılanamaması ile alakalı olduğunu belirtmişlerdir (Karnick, 2005). Brehm, yalnızlığın sebeplerini, kurduğumuz ilişkilerdeki eksikliklere, ilişkilerimizde bulunmasını istediğimiz farklılıklara ve kişisel özelliklere bağlı olduğunu belirtmiştir. Yalnızlık hissine kapılan insanların ortak noktalarını şu şekilde belirtmiştir: Düşük benlik saygısı, başkalarını olumsuz olarak değerlendirme, başkalarından olumsuz değerlendirme beklentisi içinde olma, düşüncelerine olan güvensizlik, çekingenlik, sosyal tepkide bulunamama, sosyal duyarsızlık ve karşı cinsten kişi ile yakın ilişkide bulunmaktan çekinmektir.

Yalnızlığa katkısının bulunduğu düşünülen iki niteliğin varlığı tespit edilmiştir. Yalnız insanlar sosyal çevreleriyle etkileşim haline girmeye, ön yargılı ve aşırı derecede kötümser beklentiler içinde yaklaşır. Yalnız insanların genelinde temel sosyal beceri özellikleri yoktur ve bu eksiklik diğer insanlarla uzun süreli arkadaşlıklar kurmalarında engel teşkil eden bir durumdur (Burger, 2006:481). Michela, Peplau ve Weeks, yalnızlığın sebepleri olarak şunları belirtmiştir:

a. Kötümserlik: Yakınlık hissi duyacakları bir birey bulma ve ilişki kurup sürdürme şansının olmadığı düşüncesine kapılırlar.

b. Kendini Yansıtmaktan Korkma: Bir kişinin çevresindeki kişilerden biri bireyle ilişki kurmaya çalıştığında, kendilerini oldukları gibi yansıtmaktan korkarlar.

c. Çaba Gösterme: Yeni kişilerle tanışmaktan ve bir ilişkiyi kurmak başlatmak için gerekli olan çabayı harcamazlar.

- d. Şanssızlık: Güçlü bir ilişki kurmada hiç şanslarının olmadığına inanırlar.
- e. Sıkılgnlık: Olabildiğince sıkılgn bir tavır takınıp, insanlara fazla yakınlık göstermemeyi tercih ederler.
- f. Fiziksel Çekiciliğı Olmama: Fiziksel olarak çekici bir özelliğıe sahip değillerdir, bu konudaki hallerini abartarak negatif bir değeriendirme yaparlar.
- g. İnsanların İçinde Buldukları Grup Üyeleri İle İlgilenmeleri: Belli bir topluluk içindeki insanlar kendi gruplarındaki bireylerle alakadar olurlar, gruplarının dışında kalan ve yalnızlık yaşıyan insanlara ilgi göstermezler
- h. Diğer İnsanlarla İlişkiye Girmeyi İstememe: Diğer bireylerle ilişki kurmaktan korkup çekinirler.
- i. Kişisel Olmayan Durumlar: Sıklıkla kişisel olmayan tarzda ilişki kurarlar.
- j. Fırsat Yoksunluğu: İnsanlarla karşılaşıp iletişim kurmak için kendilerine fırsat ortamı oluşturmazlar.
- k. Diğer İnsanların İsteksizliğı: İnsanlar, çoğunlukla yalnız ve itici nitelik taşıyan insanlarla ilişki kurma taraftarı olmazlar.

Rokach, ise yalnızlık kavramını açıklamak amacıyla değışik bir çalışmada bulunmuştur. Yalnızlığın sebeplerini doğrudan deneklerin gerçek hayatlarından yola çıkarak geliştirmeye çalışmıştır. Birbirinden farklı demografik özelliklere sahip 526 denekle üzerinde yaptığı çalışmada yalnızlığa sebep olan durumları üç başlık altında toplandığı gözlemlenmiştir:

- a. İlişki Kurma Yetersizliğı (relational deficits): Bu faktör içerisinde üç alt bölümü içermektedir; Yetersiz sosyal destek sistemi, sosyal soyutlanma ve sorunlu ilişkiler.
- b. Travmatik yaşantılar (traumatic events): Bu faktörde içinde yine üç alt faktör barındırmaktadır; Yer değışirme, kayıp ve kriz.

c. Kişilik ve gelişimsel değişkenler: İki alt faktörden meydana gelmektedir; Gelişimsel bozukluklar ve kişisel yetersizlikler ( Rokach, 2004: 31).

Young yalnızlık duygusunun hissedilmesine etkisi olan tipik otomatik düşünceleri araştırmış ve bu düşünceleri 12 gruba ayırarak tanımlamıştır.

a. Tek Başına Olmaktan Hoşlanmama: Tek başınayken dışarı çıkmayı ya da herhangi bir aktiviteyi gerçekleştirmeyi tercih etmeyen bireylerin yaşadığı durumdur. Yalnız kaldıklarında kendileriyle ilgili şeylerde aksiliklerle karşılaşacaklarını düşünürler.

b. Düşük Benlik Kavramı: Bu durumu yaşayan yalnız kişilerde, diğer kişiler tarafından istenmedikleri ve bu durumu değiştiremedikleri, arkadaş edinebilmek için çekici, zeki, yaşam dolu olmak gibi özelliklerin olması gerektiği düşüncesi hakimdir. Bu düşüncelerden dolayı da yakın ilişki kurmaktan ve ilişkiyi sürdürmekten kaçınırlar.

c. Sosyal Kaygı: Yalnızlık duygusunu hisseden kişiler, diğer insanların yanında kendilerini rahatsız hissederler. Diğerlerinin yargılamalarına ve reddedişlerine maruz kalacaklarına inanırlar.

d. Sosyal Uyumsuzluk: Yalnız kişiler diğerleri tarafından sevilmediklerine ve onların yanında sosyal becerilerinin yetersiz olduğu görüşündedirler.

e. Güvensizlik: insanlara duyulan güven eksikliği nedeniyle arkadaşlık ve iletişim kurmaktan çekinen yalnız kişilerden oluşan kesimdir. Ayrıca insanların genelini sadece kendilerini düşündüğü, bencil olduğu görüşüne sahiptirler.

f. Sınırlama: Yalnız insanlar, çevreleri tarafından anlaşılamadıklarını ve insanlarla kaliteli iletişim kuramadıklarını düşünürler ve duygu ve düşüncelerini kendi içlerinde saklamaları gerektiğine düşüncesindedirler

g. Eş Seçiminde Problemler: Yalnız kişiler, iletişim kurabildikleri çok az kadın/erkek olduğuna ve sürekli kalplerinin kırıldığını düşünürler. Karşı cinsle yakın ilişkiye girmek konusunda çabaları yetersizdir ve uygun olmayan arkadaş ya da sevgili seçiminde bulunurlar.

h. Yakınlığı Reddetme: Yalnız kişiler önceki deneyimlerine dayanarak tekrar incitilmekten ve hayal kırıklığına uğramaktan korkarlar, kendisinde yanlış olan bir şeylerin olduğuna inanma gibi düşüncelere sahip olurlar. Geçmişteki hataların telafi edilemeyeceğini düşünerek incitilmektense yalnız kalmayı tercih ederler.

i. Cinsel Kaygı: Yalnız bireyler, iyi bir sevgili olmadıkları hissini taşırlar. Seksün karşı tarafın değerlendirmesinde olan bir performans olduğunu düşündükleri için cinsel aktiviteden uzak kalmaktadırlar.

j. Duygusal Bağlanma İle İlgili Kaygı: Yalnız kişiler, arkadaşlarının ya da sevgililerinin duygusal arzularını giderme konusunda kaygı duyarlar. Onları yeteri kadar tatmin edemediklerini düşünürler.

k. Pasiflik: İlişkide hareketli girişimlerin olmamasıdır. İlişkilerdeki sorunların kendi hataları olduğunu ve sürekli eleştirildiklerini düşünürler. Eleştirinin doğruluğuna ve arkadaşının/ sevgilisinin kendisinden ayrılacağı manasına geldiğine inanırlar. Karşı tarafın kendisine anlayış göstermesi beklentisi vardır.

l. Gerçekçi Olmayan Beklentiler: Yalnızlık hissi duyan kişiler arkadaşlarından ve sevdiklerinden yüksek beklenti içerisindedirler. Bu beklentiler giderilmediği sürece hayal kırıklığı yaşarlar. Diğer kişinin hatalarına tahammül edemezler ve hayal kırıklığına uğramaktansa yalnız kalmayı seçerler (Young, 1982).

## **2.4. Yalnızlıkla İlgili Kuramsal Temeller Ve Yaklaşımlar**

### **2.4.1. Sigmund Freud**

Yalnızlığı konu alan çok çeşitli kuramlar öne sürülmüştür; Freud, yetişkinlikteki kişiliklerimizin hayatımızın ilk beş ya da altı yılındaki deneyimlerimizle meydana geldiğini savunur ve psikoseksüel gelişimin önemine dikkat çekilir. Freud, cinsel yönden duyarlı bir bölgeyle tanımlanan gelişim dönemlerinden geçmesinin her çocuğun yaşadığı bir durum olduğunu öngörmüştür. Kişinin bu dönemlerde edindiği olumsuz bir deneyim, psişik enerjinin saplanmasına, yetişkinlik döneminde de saplantılı gelişim döneminin niteliklerini aksettirmelerine sebep olur (Burger, 2006: 108).

Oral dönem; psikoseksüel gelişimin ilk dönemini içine alır. Bu dönem tamamen dışa bağımlı ve çaresiz olan bebek ile onun tüm fizyolojik ihtiyaçlarını gideren anne arasındaki ilişkinin niteliğiyle birlikte bebeğin çevreye karşı güven duygusunun oluşmasına zemin hazırlar. Bu süreçte bebek anne ile sıcak, güven verici, tatmin edici, doyurucu ilişkiler yaşayamaz ise bu durum bebeğin sonraki yaşlarda topluma yönelik sosyal ilişkilerinde nitelik ve nicelik bakımından olumsuz yönde etki yaratacaktır.

Anal dönemde tuvalet eğitimi aşamasında anne ile çocuk arasında gelişen ilişkinin önemine dikkat çeken Freud, tuvalet eğitiminin ılımlı yöntemlerle verilmemesi halinde; annenin anlayışsızlığının çocukta yalnızlık duygusu oluşturacağını ve çocukta çeşitli olumsuz karakter özelliklerinin ortaya çıkacağını öne sürmektedir (Demirgil, 2008:76).

Genital dönemde kişinin sergilediği davranışları ailesine olan bağlılığı koparak, aile dışındaki bireylerle yetişkin ilişkiler oluşturabilmeye yöneliktir. Karşı cinse yönelik gelişen ilginin yanı sıra toplumsallaşma, grup etkinliklerine dahil olma arzusu da kişilerde belirginleşmeye başlamaktadır. Bu dönemi sağlıklı şekilde geçen kişiler, kendilerini gerçekleştirebilir, yaratıcı ve üretken bir insan olabilir, anlamlı ilişkiler kurabilirler. Bu dönem başarılı bir şekilde atlatılmazsa genç yalnızlık hissi yaşayacak, çevreye yabancılaşır, kişilik problemleri ortaya çıkmaya başlayacaktır ( Eren, 1994).

#### **2.4.2. Alfred Adler**

Adler'e göre insanın yaradılışında biyolojik yapısında toplumsallık bulunmaktadır. Toplumsal olabilme, toplumsal ilişkiler kurabilme ve bu toplumsal ilişkilerde düzenli bütünlük içinde yaşamak, insan doğasının temel özelliklerini meydana getirir. Toplumsal yapıya dahil şekilde gelişen kişiler için toplumla arasında oluşturduğu bağlar önem teşkil eder. Adler'e göre kişi yalnızlık ve kaygı duygusunu kendisinin toplumla olan bağlarının koptuğunu algıladığı zaman hisseder.

#### **2.4.3. Erik Erikson**

Erikson'a göre, çocuğun kişiliğini oluşturmada sosyal etkileşimin önemli etkileri bulunmaktadır. Kişiliğin sekiz aşamalı psikososyal basamakları aşarak oluştuğunu belirtmiştir. Bu basamaklardan ilki güven veya güvensizlik algısının oluşmasıdır. Güven

veya güvensizlik algısı, çocuğun istek ve ihtiyaçları karşısında ebeveynin ne derecede duyarlı olduğu ile alakalıdır. Çocuğun çevreye karşı güven duygusunun gelişmesi, bebeğin beslenme, sevgi görme, korunma gibi ihtiyaçlarının ertelenmeden zamanında karşılanmasına bağlanmıştır. Çocuğun bakım ve sevgi ihtiyacının tutarlı bir şekilde giderilmediği ihmal edildiği durumlarda, çocukta ileriki yaşlarında çevresine karşı güvensizlik ve çevreyi zarar verecekmiş gibi algılama problemlerine yol açacaktır. Erikson, ergenlik döneminde ergenin kimlik geliştirme gayreti gösterdiğini, bu dönemi sağlıklı bir şekilde atlatıp çözümleyen ergenin genç yetişkinlik döneminde kendi kimliğini yitirme korkusu olmadan insanlarla yakınlaşabileceğini, buna karşılık kendi içinde kimlik kavgası yaşayan bireyin yakın dostluklar oluşturmakta çekindiğini belirtmektedir. Uzun süre süren ve yakın ilişkiler kuramayan genç yetişkin zaman geçtikçe içine kapanır ve bundan dolayı yalnızlık hissi, soyutlanmış olma algısı önemli derecede tehlike arz edebilir (Geçtan, 2007:111).

#### **2.4.4. Karen Horney**

Homey'e göre her insan ara sıra yalnız kalmaya ihtiyaç duyabilir. Anlam taşıyan bir yalnızlık hissi nevrotik özellikler taşımaz. Ancak gerilimin hâkim olduğu bir ortamda insanlarla ilişki kurmaya, onlarla birlikte olmaya çalışılması ve sosyal hayattan uzaklaşma temelinde bu gerilimden uzaklaşmak için bir aracı olarak devreye girerse bu yalnızlık isteği nevrotik coşkusal yalıtımın bir belirtisi olabilir. Çocuk, değişik çevrelere hitap eden davranışları ile toplumu istemez, yakın ilişki kurar ya da uzak kalarak ilişki sürdürmez. Sevildiğini ve kabul edildiğini hissettiği bir ortamda, kendisiyle baş başa kalabilir ancak yalnızlık hissi duymaz. Çevresinde ki insanlardan alacağı desteğe güvенеbileceğini, ihtiyacı olduğunda bıraktığı yerde bulabileceğini bilmektedir. Fakat kendisini dışlanmış hissediyorsa, kendince güvenlik sağlamak amacıyla davranışlarının sadece şeklini değil özelliklerini de değişim yoluna gider. Başka bir insana güvenmediğinden ve destek alamadığından dolayı yalnızlık ve çaresizlik duygusu hakim olur (Homey, 1998).

Homey, ebeveynlerin ilgisizliği, tutarsız davranışları, sevgisiz yaşam alanları, kavgalar, geçimsizlikler yani aile içi gerilim ortamı gibi olayların çocuğu kaygı duymak zorunda bırakıp ve kendini güvende hissetmemesine sebep olduğunu ifade etmektedir. Kaygılı çocuğun yalnızlıktan korunabilmek için çeşitli davranış yöntemleri geliştirmek zorunda kaldığını ve bu uyguladığı davranış yöntemleri zaman içerisinde onun kişiliğinin



bir özelliği haline gelip, onun düşünce ve davranışlarına yön veren ana bir kumanda niteliği haline geldiğini belirtmektedir. (Akt. Buluş, 1997: 20).

#### **2.4.5. Harry S. Sullivan**

Sullivan'a göre yalnızlık, insanın ana gereksinimlerinden sayabileceğimiz kişiler arası yakınlığın gerçekleştirilemediği zamanlarda ortaya çıkan, olumlu algı yaratmayan ve kurtulmak için kişinin her şeyi yapmayı göze alabileceği güdüleyici bir yaşam şeklidir. Sullivan için insan, toplumsal bir varlık niteliğine sahiptir ve doğumundan itibaren toplumsallaşma sürecine katılmaktadır. Ergenlik öncesi dönem ise, diğer insanlarla yakınlıkların ve sıcak ilişkilerin başlaması açısından önem arz etmekte ve çocuk bu dönemde içsel dünyasını paylaşımına açabileceği ve karşılaştığı problemlerde akıl alabileceği aynı cins kişilerle yakın dostluklar kurabilmektedir. bu dönemde yakın ilişkiler kurmayı başaramayan çocuklarda, umutsuzluğun hakim olduğu yoğun bir yalnızlık duygusu yaşanmaktadır (Demir, 1990:19).

#### **2.4.6. Eric Fromm**

Fromm, yalnızlığı insanın karşılaştığı normal bir problem olarak değerlendirmekte ve insanların birbirlerinden kopup ayrı düşmesi sonucu kendilerini soyutlanmış hissettiklerini belirtmektedir. Bu düşünceye göre, doğayı algılayıp çözmüş, kendi varlığının ve ölüm kavramının bilincine varmış bir insan, nihai bir yalnızlık duygusu ve toplumdan dışlanmışlık hissi yaşar (Akt. Buluş, 1996:20).

Fromm, çocuğun büyüdükçe daha çok bireyselleştini, bireyselleşme sürecinin bir diğer sonucu olarakta yalnızlığı göstermektedir. Temel bağlar insana güven verir. Çocuk ve çevresi arasındaki bu bağlarda kopukluk oldukça, yalnızlığını ve diğer insanlardan ayrı bir varlık olduğunun farkına varmaya kendisini keşfetmeye başlar. Bu durum çocukta çaresizlik ve kaygı hissi ortaya çıkmasına sebep olur (Geçtan, 2012:305).

#### **2.4.7. Bowlby**

Bowlby'nin 'Bağlanma' (attachment) kavramına göre, yaşamın ilk yıllarında (özellikle ilk yılında) ebeveynle arasında güvenli bağlar kurabilen bebek, ileriki yıllarda

çevresindeki insanlar ve dünya ile arasında ayrılık kaygılarının hakim olmadığı bir ilişkiye dahil olabilir. Bu ilişkilerde meydana gelen yakınlaşma ve uzaklaşmalardan kaynaklanan kaygılarla, hissedilen güvenilirlik ve güvenlik duyguları ile katlanılabilir. Güvenli bağlanma olgusu, ebeveynin bebeğin yanında olmadığı anlarda, bebeğe eşlik eden koruyucu niteliğindedir. Güvensiz ve kaygılı bağlanma gösteren bebekler ebeveyninden ayrı kaldığında, ağır bir kaygı hissine kapılırlar. Bu duruma ilk tepki olarak protesto ederler ve sonrasında isyanları umutsuzluğa dönüşür. Çevrelerine karşı ilgisiz bir tavır takınırlar. Ebeveynin yanından gidişinden önemli ölçüde etkilenen bebek, geri döndüğünde ona da ilgisiz davranabilir. Weiss (1973), bebekte güvenlik algısının yerleşmesi için şefkat, güven ve süreklilik faktörlerine ilişkin meydana gelen bir bağlanma şeklinden söz etmektedir. Eğer çocuğun gereksinimleri tutarlı ve yeterince giderilemezse yani güvenli bağlanma figürü oluşamazsa, çevrelerindeki insanlar belirsizlik algısı oluşturacak ve bu insanlar ona düşmanı gibi görünecek, bu sürecin çocukluk boyunca devamlılık göstermesinin yalnızlıkla son bulacağını belirtmiştir (Akt: Kozaklı, 2006:23).

#### **2.4.8. Carl Rogers**

Rogers'a göre insanlar, iç dünyalarında barındırdıkları kişiliği hiç kimsenin tam olarak algılanamayacağı düşüncesiyle, yakın çevrelerindeki kişiler tarafından onay alacak şekilde davranış sergilerler ve içlerindeki kişiliği gizlemek için savunma yöntemleri oluştururlar. Geliştirdikleri bu savunmalardan isteyerek ya da zorla bir ya da birkaçının uygulanmasından vazgeçildiğinde ve iç dünyalarındaki kişilikleri, benlikleri ortaya çıkar ki, işte o an kişinin yaşadığı en derin yalnızlık anı meydana gelmiş olur. Kişi içindeki benliği, kişiliği savunmalar ve maskeler aracılığıyla çevrelerinden sakladıkça yalnızlığı da ona paralel olarak artış göstermektedir. "Kişi, hayatın anlamının, onun gerçek olmayan yüzünün dışarıdaki gerçek dünyayla kurduğu ilişkisine bağlı olmadığını, olamayacağını kabul etme eylemine yöneldiği zaman yalnızlık duygusu umutsuzluğa dönüşmüş olur".

Rogers, yalnızlığı yetersiz uyumun bir sonucu olarak nitelendirir. Toplum kişinin davranışlarına sınırlamalar getirmiş ve sosyal olarak kabul görmüş bir yola yöneltmiştir. Bu da kişinin gerçek kişiliği ve başkalarına gösterdiği benliğinin birbirlerinden farklılıklar göstermesine sebep olmuştur. Rogers yalnızlığın en sık rastlanılan sebebinin, kişinin bu açığa çıkmamış yönünün dışarı çıkması durumunda hiç kimse tarafından bu gizlilik değeri taşıyan davranış şekline özenli davranılmayacağı ve anlaşılamayacağıyla alakalı sahip

olduğu düşünce olduğunu vurgulamaktadır. Kişinin sevimli biri olmadığına ve reddedileceğine ilişkin bu düşüncesi, kendisi hakkındaki gerçekleri diğerleri ile paylaşmamasını sağlamakta ve sonuçta yalnızlık hissine kapılmaktadır (Rogers, 1994).

#### **2.4.9. Bilişsel Yaklaşım**

Yalnızlıkla ilgili bilişsel yaklaşımın savunucularından olduğu bilinen Pepleu ve Perlman, yalnızlığın tercih edildiği yaşam tarzlarında bilişsel süreçlerin önemine değinmiştir ve bu süreçleri bilişsel çelişki / uyuşmazlık modeli çerçevesinde tanımlamıştır. Bu modele göre yalnızlık, kişinin güncel olarak kurduğu ilişkiler ile kurmayı istediği arzu ettiği ilişkiler arasında bir uyuşmazlık olduğunda değışiklikler çıktığında anlaşılır. Bu yaklaşımda kişi kendisini ve sosyal ilişkilerini nasıl algıladığına ve değlendirdiğine dair bir bilgi edinmiştir. Buna göre yalnızlığın, kişinin sosyal ilişkilerindeki karşılaştığı tatmin olamama duygusundan kaynaklandığı belirtilmektedir (Pepleu ve Perlman, 1982).

#### **2.4.10. Psikodinamik Yaklaşım**

Zilborg (1938), yalnızlıkla ilgili ilk psikolojik araştırmayı literatüre kazandırmıştır. Yazar, yalnızlığı tek kalma faktöründen uzak tutmuş, tek başına olmaktan ayrı bir şekilde incelemiştir. tek başına olmanın anormal olmadığını ve yakın iletişim halindeki birini yitirmekten dolayı oluşan geçici bir ruh hali olduğunu fakat yalnızlığın hayatta daha inatçı ve baskın rol oynadığının, kalbin içind eyer alan ve kalbe zarara veren bir kurt olarak belirtmiştir. Zilborg'a göre yalnızlık narsizmin, megalomanyanın ve düşmanlığın temel özelliklerini taşır. Yalnız kişi, kişisel çocukça duygularını koruma altına alır ve başkalarının kendisinden övgüyle bahsetmesini bekler. Ayrıca bu kişiler nadirde olsa çevrelerine ya da kendine karşı açık kalpli davranış sergilerler (Akt., Peplau ve Perlman, 1982).

Freud (1938), gelişim süreci bakımından yaptığı araştırmalarında, kişiliğin oturmasında, karakterinin oluşmasında bebeklik ve çocukluk yıllarının önemine değinmiştir. Ona göre, birine bağlı ve çaresiz olan bebeğin, her türlü fizyolojik ihtiyaçlarını yerine getiren anne, aynı zamanda dış çevreye karşı güven duygusunun oluşumuna ortam hazırlar. Oral dönemi başarı ile atlatan insanlarda kişilik özellikleri aşırı bağımlılık ya da kıskançlık duyguları olmadan, diğer insanlarla paylaşım yapabilme ve onlardan alabilme gibi niteliklere sahip olmuş olur. Bu bireyler kendilerine güvendikleri kadar diğer insanlara da

güvenir ve onlarla ilişkilerini daha samimi, sevecen ve güven dolu olarak devam ettirebilir. Anal dönemde çocuğun aldığı tuvalet eğitiminde anne ile bir uyum yakalanabildiği çözümlendiği durumda, seçimlerinde özgür davranabilen, bağımsızlığını sürdürebilen, girişimde bulunan, diğer insanlarla iş birliğine girebilen gibi olumlu niteliklerin ön plana çıktığı kişilik yapıları gelişmektedir. Genital dönemde ise kişilerin, toplumsallaşma ve gruplarla gerçekleştirilen etkinliklere katılma eğilimi içinde olduğu gözlemlenir. Bu dönemi sağlıklı şekilde atlatan kişi, diğer insanlarla kurduğu sevgi ilişkilerinde daha anlamlı davranışlar sergileyebilir. (Akt., Öztürk, 1997).

Bowly'nın anne ve çocuk arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalarını yeniden değerlendirmeye alan Weiss (1973), bebekte güvenlik algısının oluşması için şefkat, güven ve süreklilik özellikleriyle birlikte hareket eden bir bağlanma figüründen söz etmektedir. Eğer çocuğun gereksinimleri tutarlı ve gerektiği şekilde giderilemezse yani güvenli bağlanma figürü oluşturulamazsa, diğer insanların belirsizlik ve düşmanca görüleceğini ifade ederek, bu sürecin çocukluk dönemi boyunca devam etmesinin yalnızlıkla sonuçlanacağını belirtmiştir. Ayrıca bağlanma figürünün oluşmamasının, yalnızlığın farklı basamakları içinde temel faktör olduğunu belirtmektedir. Baron ve Byrne (2000), bağlanma stiline, çocukluk çağında öğrenildiğini, kişilerin, çocukluk döneminde güvenli bağlanma stilini gerçekleştirmeyi başardıklarında, yetişkinliklerinde çevreyle arasında sağlıklı ilişkileri rahatlıkla kurabildiklerini, sosyal kabiliyetlerini daha kolay ilerlettiklerini ve yalnızlık duygusunu daha az yaşadıkları için daha az deneyim edindiklerini belirtmektedirler.

Sullivan (1953) da erişkinlikteki yalnızlığın temelini çocukluk dönemine ait olduğunu görmüştür. Sullivan insanların kurdukları ilişkilerinde yakınlık ihtiyacının önemini vurgulamaktadır. Bu ihtiyaç, ilk aşamada bebeğin dokunma ihtiyacı ile başlayıp ilk ergenlik döneminde yakın bir arkadaş edinme şeklinde karşımıza çıkar. Sullivan, çocukluk döneminde anne babası ile oluşturulan iletişimin noksan ve hatalı olmasından dolayı sosyal becerileri olmayan gençlerin arkadaşlık ilişkilerinde yakınlık gereksiniminde doyuma ulaşmaya çalıştığını ve bu konuda güçlüklerle karşılaştığını belirtmiştir. Sosyal beceri yetersizliği yalnızlığa sebep olmakta ve en negatif hali ile ergenlikten başlayarak önemli olmaktadır. (Akt., Peplau ve Perlman, 1982). Sullivan ve Zilboorg gibi Fromm ve Reihmann (1959), da yalnızlığın köklerinin çocukluk yaşantılarına kadar uzandığını, rahatsızlık veren ve devamlılık gösteren bir hayat tarzı olduğunu ileri sürer. Psikodinamik kuramcılarının

yalnızlıkla ilgili çalışmalarının büyük bir bölümü klinik ortamlarda gerçekleştirilir. Bundan dolayı da yalnızlığı patolojik olarak görme gayretindedirler (Akt., Peplau ve Perlman, 1982).

#### 2.4.11. Varoluşçu Yaklaşım

Varoluşçu yaklaşımı savunan kuramcılar, insanların kendilerinde oluşan yalnızlık korkusu ile mücadele edip onu yenmesini, karşılaştıkları yalnızlığı hayatın bir parçası olan olumlu bir faktör olarak değerlendirip yaşamalarını belirtmiştir. Genel olarak yalnızlığın neyden meydana geldiği ile ilgilenmezler, çünkü yalnızlık varoluşun, yani insanın öz benliğinde var olan bir tutumdur. Benzer şekilde, yalnızlık duygusunu artıran ya da azaltan öğelerin ne olduğunu da sorgulamazlar (Perlman ve Peplau, 1982).

Moustakas (1961), yalnızlık kaygısı ile gerçek anlamda yalnızlık kavramının ayrımını düzenli ve gerçekçi bir şekilde yapmayı vurgulamaktadır. Yalnızlık kaygısı, insanın karşılaştığı, ilgilendiği önemli yaşam sorunlarından dikkatini başka yöne çeken ve başkalarıyla sürekli faaliyet içinde olma arayışını motive eden bir savunma mekanizması sistemidir. Gerçek yalnızlık, bireyin yüzyüze geldiği doğum, ölüm, değişim, trajedi gibi gerçek yaşam deneyimlerinden kaynaklanır (Akt. Perlman ve Peplau, 1982).

#### 2.4.12. Etkileşimsel Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre yalnızlık, kişisel ve durumsal faktörlerin kombinasyonundan kaynaklanan bir durum olarak değerlendirilir (Peplau ve Perlman, 1982). Weiss (1973) bu yaklaşıma uygun olarak yalnızlığı, duygusal ve sosyal olarak iki şekilde ele almıştır. Ona göre *duygusal yalnızlık*, genelleştirilmiş bağlanma modelinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan öznel tepkidir ve ergenliğe kadar genelde yaşanmaz. Ergenlikte, ebeveyn artık bağlanma modeli değildir ancak ergen onun yerine koyacak kişi/kişileri de henüz seçmemiştir. *Sosyal yalnızlık* ise, sosyal ilişkileri bozacak şekilde kaybın ikinci sonucudur. Bucholz, yalnızlığın ergenlikten öncede yaşanabileceğini savunarak Weiss'i eleştirir. Bu kuramların dışında yalnızlık, davranışçılar tarafından da ele alınmıştır. Davranışçı kurama göre yalnızlık, uygun yakın ve sosyal ilişkiler geliştirmede kritik olan becerilerde oluşan sorunlardan kaynaklanmaktadır.

## 2.5. Yalnızlık İle İlgili Sosyo-Demografik Değişkenler

Modernleşmeyle beraber insanoğlunun yaşamındaki tüm unsurların önemi ve yeri hızlı bir değişime uğramıştır. Kimi kişiler bu değişime ayak uydurmayı başarabilirken kimileri ise adapte olamamış ve hem psikolojik hem de fiziksel açıdan zor durumda kalmıştır. Bu psikolojik zorlanmaların başında yalnızlık gelmektedir

Russell ve ark. (1980) yalnızlığı doyumsuzluk, mutsuzluk, kaygı, dinlenmeme gibi durumlarla bağlantılı görülürken; birçok araştırma yalnızlığa sosyal kaygı, düşük benlik algısı, intihar girişimi, depresyon gibi psikolojik sorunların eşlik ettiğini ortaya koymuştur. Konuyu aydınlatmak için yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, bireye ait kişilik özellikleri, aile ve arkadaşlık ilişkileri gibi faktörlerin yalnızlık hayatının sürekliliğini tetiklediğini ve bu hayatın yaygın olmasında önemli rol oynadıklarını belirtmiştir. Hayatın güzel yıllarını tek başına geçirmek, evlenecek bir partnerinin olmaması ve insanlarla sıcak ilişkiler gerçekleştiremeyen insanlarda daha belirgindir. (İmamoğlu, 2008: 138). Anlatılan bu faktörlerin yalnızlık hayatının yaşanması için yeterli olduğu bilinmektedir. Bu bölümde yalnızlık hayatı ile ilişkili olduğu kabul edilen değişkenlerle ilgili araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

### 2.5.1. Yalnızlık ve Kişilik Özellikleri

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, yalnızlık durumunun oluşmasında temel olan değişkenlerin başında gelmektedir. Brennan (1982), yalnızlığın ergenlik döneminde hangi nedenlerle oluştuğunu araştırmış ve bu dönemde yalnızlığın yoğun olarak ortaya çıkmasının üç temel nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar, kişilik özellikleri (utangaçlık, düşük öz saygı, zayıf sosyal beceriler, vs.), gelişimsel nedenler ve sosyal yapılar ya da kültürel aşamalar olarak sıralamaktadır (Işık, 2006: 59).

Jones, Carpenter ve Quinnata (1985), yalnızlığı etkileyen kişilik değişkenlerini şöyle sınıflandırmışlardır (Işık, 2006: 61):

1. Yetersiz sosyal beceriler (utanma, içe dönüklük, çekiniklik, atılgan olamama),
2. Duygusal uyarılma ve çatışma (depresyon, anksiyete, nörotiklik),
3. Zayıf benlik algısı (düşük benlik saygısı, zayıf sosyal- benlik kavramı)

4. Negatif tutumlar (düşmanlık, dışsal denetim odağı, kişilere, yaşama ve topluma karşı karamsar bakış, algılama).

Benlik saygısı ile yalnızlık durumu arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda yalnızlık ve benlik saygısının, ters yönde ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Peplau ve Perlman (1982) ve McWhirter (1997)'a göre benlik saygısı, kişinin kendine uygun gördüğü ve yakıştırdığı değeri ifade eder ki bu değer kişi için önemli olan diğerleri ile ilişkilerine dayanan çıkarımlara ve diğerlerinin geri bildirimlerine dayanmaktadır. Yalnızlık yaşanması durumunda kişi değersizlik, göz ardı edilme, ihmal edilme, çekici olmadığı ya da yanlış anlaşıldığı yönünde düşünceler geliştirmektedir ve bu düşünceler olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (İmamoğlu, 2008:100).

Hays ve DiMatteo (1987) ve Neto ve Barros (2000)'un yaptığı çalışmalarda, yalnızlığın yaşam doyumu ve iyimserlik ile anlamlı ve ters yönde bir ilişki içerisinde olduğu gözlenmektedir. West, Kellner, ve Moore-West (1986) çalışmalarında çocuk istismarı ve ihmal, fiziksel sağlık sorunları, stres ve ölüm nedeni ile birisini kaybetme gibi yaşam olaylarının yalnızlık ile ilişkili olduğu sonucu elde etmişlerdir (İmamoğlu, 2008:109). *Nörotizm*, yalnızlık ile ilişkili bir değişken olarak literatürde yerini almıştır. Yalnızlık ile nörotizm arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalardan (Saklofske, Yackulic, ve Kelly, 1986; Neto ve Barros, 2000) elde edilen sonuçlar; nörotizmin yalnızlık ile pozitif bir Korelasyon içinde olduğunu ve yalnızlığın en önemli yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Ayrıca Saklofske, Yackulic, ve Kelly (1986) belirgin şekilde aşırı duygusal, kaygılı, endişeli ve nörotiklik puanı yüksek olan bireylerin, ilişkilerindeki sorunlara karşı daha hassas, daha şüpheli oldukları, ilişkilerinden zevk alma kapasitelerinin daha sınırlı olduğu, bu nedenle daha fazla yalnızlık duygusu yaşadıklarına ilişkin veriler elde etmişlerdir (İmamoğlu, 2008:102).

### **2.5.2.Yalnızlık ve Aile**

Aile, kişilerin yaşamları boyunca elde ettikleri duygusal bağları oluşturan yapıların en temelidir. Aile, içerdiği bağlarla kişiye duygusal bağlanma hissiyatı verir ve onu mutlu eder. Kişinin kendisini güvende hissetmesini sağlar. Kişinin bu bağlılık ve huzuru hissetmesi kendisinin kişiliğinin ve değerlerinin oluşmasında son derece etkilidir. Aile yalnızca kişiliğin oluşmasında etkili değildir. Aynı zamanda kişinin iletişim yeteneklerinin de artmasını sağlamaktadır.

Aile içerisinde yaşanan olumsuz durumlar kişilerin psikolojisini doğrudan etkilemektedir. Kişi kendisini aile içi huzurdan mahrum hissetmesi sonucu yalnızlık duygusuna çok rahat bir şekilde kapılabilmektedir. Ayrıca en basit iletişim yeteneğini geliştiren ailede bu yönde olumsuz bir durum yaşandığında kişinin iletişim yeteneği gelişmeyeceğinden, sosyal çevre edinmesi de oldukça zorlaşacak ve kişi kendisini yeniden yalnızlık duygusu içerisinde hissedecektir. Bu noktada ailenin bireyin yaşadığı yalnızlık üzerine etkisi olduğuna dair çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Wiseman, Mayseless ve Sharabany (2005), üniversitede ilk yılları olan öğrencilerin, aileleri ile arasındaki bağılıklarını, yalnızlık seviyeleri ve aileleriyle olan ilişkilerinin niteliğini algılama arasında bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda aileleriyle güvenli ve ilgili bağılılık belirtme ile yalnızlık arasında negatif korelasyon olduğu ortaya konulmuştur.

Hojat (1982) ergenlik çağındaki gençler ile yaptığı araştırmada, ailenin çocuğuna ayırdığı zamanın ve bu zamanı etkin ve doğru kullanmanın yalnızlık ile ilişkisini ortaya koymuştur. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, ailesinin yeterince zaman ayırmadığını, onları anlamadığını ya da yardım için ailesi ile yakınlık kuramadıklarını ifade eden gençlerin daha fazla yalnızlık duygusu içerisinde kaldıkları görülmektedir (İmamoğlu, 2008:104).

### **2.5.3. Yalnızlık ve Cinsiyet**

Yalnızlık ve ilgili bir diğer değişken, *cinsiyet* değişkeni ile yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Hoza, Bukowski ve Beery (2000)'nin aktardığı gibi, Eder ve Hallinan (1978) çalışmalarında, kızların yakın arkadaşları ile daha yoğun ve seçkin ilişkiler kurdukları, bu nedenle erkeklerden daha az düzeyde yalnızlık sorunu yaşadıkları sonucunu elde etmişlerdir. Galanaki ve Kalantzi-Azizi (1999) 10-13 yaşlarındaki öğrenciler ile gerçekleştirdiği çalışmalarında ise, kızlar erkeklerden daha yüksek yalnızlık puanı almışlardır.

Daha büyük yaşlardaki ergenlerle yapılan çalışmalarda ise (Demir, 1990; Russell, 1996; Uruk ve Demir, 2003), erkek öğrenciler, kızlardan daha fazla yalnızlık ortalamasına sahip iken; McWhirter (1997)'in çalışmasında kızların, erkeklerden daha fazla düzeylerde yalnızlık yaşadıkları ortaya çıkmıştır.



Cramer ve Neyedley (1998), cinsiyetin yanı sıra sosyal roller ve toplumsal baskının yalnızlık düzeyine etkisini inceledikleri çalışmada, sosyal baskıların kişilerin yalnızlığını kabulünü etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Ayrıca erkeklerin kadınlara göre yalnızlık semptomlarını göstermeye daha olumsuz yaklaştıkları gözlemlenmiştir. Cinsiyete göre yalnızlık düzeylerinde kadınlar lehine farklılık elde edilirken, cinsiyet rollerine göre erkekler lehine anlamlı farklılık elde edilmiştir (Yılmaz, 2008).

## 2.6. Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık Algısı

Günümüz dünyasında gerçekleşen hızlı değişim ile, ulusal ve uluslararası rekabet gücü ve yarışma toplumları tüm alanları etkileyen etmenler haline gelmiştir. Sözü edilen bu rekabet hem toplumsal olarak hem de bireysel olarak yapılmıştır. Toplum ya da bireyler rekabette sadece ekonomik yönden karşılaşmamışlardır. Eğitim, sağlık, kültür, toplum yapısı ve toplum yönetimi gibi tüm alanlarda yapılmıştır. Genel olarak modernizmin, teknolojinin ve bilginin önemli rol oynadığı günümüz kompleks yaşamında insanlar arası ilişkiler insan yaşamının özünü oluşturma güç ve eğilimindedir. Bu ilişkilerin bireyin psikolojik iyi hal durumunu (psychological well-being) etkileyip etkilemediği sorusu, son yıllarda, bu ilişkilerin kişinin farklı biçimli olan bu yönünü nasıl etkilediği sorusuyla yer değiştirmiştir. Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde yeteri kadar zevk vermeyen bir sosyal hayat içinde yer almaları sonraki hayatlarını farklı bir şekilde etkileyebilmektedir. Böyle bir durum ise kişilerin yaşadığı toplum içerisinde kendilerini arka planda bırakarak yalnız olduklarını hissetmelerine neden olmaktadır. Patolojik birçok ruhsal bunalımın ve kişilik bozukluklarının oluşmasına sebebiyet veren yalnızlığın (loncliness) toplum içerisinde yoğun olarak ortaya çıktığı bilinen bir durumdur. Genelde yalnızlık olgusu herkesçe fiziksel olarak tek başına kalma olarak bilinmektedir. Literatürde yer alan anlamı ise *"bireyin yaşamakta olduğu sosyal ilişkiler ile yaşamak istediği ilişkiler arasında görülen farktan ve çelişkiden dolayı ortaya çıkarı, rahatsız edici, psikolojik bir durum"* (Peplau ve Perlman, 1982) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle yalnızlık, fiziksel bir durumdan kaynaklı bir olgu değildir. Bir insan yanındaki insanlar olsa bile kendisini yalnız hissetmektedir. Dolayısıyla yalnızlık duygusunun temelini, yaşanan sosyal ilişkilerin yetersizliği ve bu ilişkilerden alınan doyum düzeyinin düşük oluşu teşkil etmektedir denebilir. Rokach (1989) yalnızlığı evrensel bir fenomen olarak görmekte ve insanın, yaratıldığı günden beri bu duyguyu yaşadığını ifade etmektedir. Rolheiser (1979.. Akt. Rokach, 1989) ise yeryüzünde yaşayan hiç kimsenin şu veya bu şekilde söz konusu duyguları yaşamaktan ve bunlarla mücadele

etmekten uzak olmadığını vurgulamaktadır. (Weiss (1973... Akt. Vincenzi ve Grabosky. 1989) Duygusal ve Sosyal Soyutlanma adlı teorisinde yalnızlığın ortaya çıkmasında, altı tip ilişkiden bir veya birkaçının yetersiz olmasının etkili olduğunu öne sürmüştür. Bunlar:

1. Bağlılık (Attachment): Kişinin kendini emniyet ve güven içinde hissedebileceği ilişkiler.
2. Sosyal Entegrasyon (Social Integration): Çevredekilerle bir sosyal ilişkiler ağı oluşturmak.
3. Yaşama Fırsatı = İmkânı (Opportunity for Nurturance): Kişinin diğerlerinin iyiliği, sağlığı için kendini sorumlu hissettiği ilişkiler.
4. Değer Verme (Reassurance of Worth): Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin fark edildiği, önemsendiği ilişkiler.
5. Güvenilir Uyuşma (Reliable Alliance): Bireyin yardım alabileceği ilişkiler.
6. Rehberlik (Guidance): Bireyin tavsiye, destek alabileceği ilişkiler.

Yalnızlığın araştırılması gereken diğer bir durumu ise Moustakes (1961. Akt.. Demir. 1990) tarafından konu edinmiştir. Bu durum yalnızlığın olumlu ve olumsuz yönü olarak literatürde yer almaktadır. Varoluş yalnızlığı ile yalnızlık kaygısı arasındaki farklılığı açıklayan Moustakes varoluş yalnızlığının insan hayatının kaçınılmaz bir parçası olduğunu, insanın kendisiyle yüzleşme durumunu ön plana çıktığını ve benlik gelişimine katkı sağladığını belirtmiştir. Buna karşı olarak yalnızlık kaygısı ise olumsuz bir yaşantı olduğunu ve bir insanın diğer bir insana karşı yabancı bir tutum sergilemesine sebep olmaktadır. Yalnızlığın süresi ile ilgili olarak Young (1982.. Akt. Demir. 1990) üç tip yalnızlıktan söz etmektedir.

Geçici yalnızlık; belirli ve anlık yalnızlık duygusunu içermektedir. Durumsal veya geçiş yalnızlığı; herhangi bir değişiklik olana kadar sosyal ilişkilerinden doyum sağlayan bireyin bu değişiklik olunca ilişkilerinden doyum alamaması olarak görülmektedir. Kronik tip yalnızlık; uzun bir süre içerisinde bireyin sosyal ilişkilerinden doyum alamaması şeklinde tanımlanmaktadır. Brellim (1985) yalnızlığın nedenlerini; sahip olduğumuz ilişkilerdeki yetersizliklere, ilişkilerimizde ol maşım istediğimiz değişikliklere ve kişisel özelliklere bağlamıştır. Brellim bunları açıklarken, yaşadığımız ilişkilerdeki yetersizliklerin sebeplerim Rubenstein ve Shaver (1982... Akt. Brellim, 1985)'in çalışmalarından aldığı aşağıdaki faktörlere bağlamıştır:

1. Yabancılaşma
2. Birilerine bağı olmama
3. Tek başına olma
4. Zorunlu ya da zorla soyutlanma
5. Yerinden olma.

Görüldüğü gibi yalnızlıkla ilgili olarak farklı kişiler tarafından, değişik boyutlara göre çeşitli kuramsal görüşler öne sürülebilmektedir. Ancak genelde sosyal ilişkiler ve bunlardan edinilen doyum düzeyi boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Psikolojik bir durum olan yalnızlık yaşantısı, birçok psikososyal değişken ile yakından ilişkilidir. Bu konuda özellikle yurtdışında birçok araştırma yapılmıştır. Schultz ve Moore (1986) yaptıkları çalışmada; üniversiteli kız öğrencilerinde yalnızlığın daha çok negatif kişisel ve etkili öz değerlendirmelerle bağlantılı olduğunu ve erkeklerin yalnızlığa kızlardan daha çok olumsuz reaksiyon gösterebildiklerini vurgulamışlardır. Lamın ve Steplian (1987) Alman üniversite öğrencileri arasında yaptıkları çalışmada; cinsiyet ile ilgili önemli bir fark bulmadıklarını, fiziksel çekicilik ile yalnızlığın negatif, çekingenlik ve sosyal kontak zorluğu ile yalnızlığın ise pozitif ilişkili olduklarını bildirmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Akyıldız (1994) yalnızlık duygusunu sosyal psikoloji açısından, üniversite mezunlarından oluşan bir örnekleme değerlendirmiştir. Sonuçta, yalnızlığın cinsiyet,yaşanan yerleşim merkezi ve anne-baba tutumuna bağı olarak farklılaştığını elde etmiştir.

## **2.7. Yalnızlığın Sonuçları ve Başetmede Kullanılan Yöntemler**

Yalnızlığın istenmeyen ve rahatsız edici bir durum olması sonucunda, yalnızlığı yaşayan kişiler üzerinde hem fiziksel hem ruhsal rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. Günümüzde hastanelere başvuran kişilerin yaşadığı rahatsızlıkların birçoğunun temelinde yalnızlığında etkili olduğu stres yer almaktadır. Yalnızlıkla baş başa kalan kişiler gerek yalnızlık tabanlı ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklardan kurtulmak, gerekse bunları yaşamamak adına çeşitli tedbirler almaktadırlar. Yalnızlık her insanın hayatı boyunca dönem dönem yaşadığı bir duygudur ancak bu durum kişiye rahatsızlık vermeye başladığı anda bu duyguyla yüzleşebilmek ve yalnızlıkla uygun, doğru ve etkili şekilde mücadele etmek gerekir.

Yalnızlık duygusu negatif ve bireye rahatsızlık veren durumlara yol açtığından dolayı yalnızlığı azaltmada kullanılan yöntemler oldukça büyük önem taşımaktadır. Yalnızlık

duygusu yaşıyan bireyler daha az sosyal riskler almaktadır. Yalnızlıkla ilgili literatürde ve olası çözüm arayışlarında akla gelen uygulamalar basit, ideal ve pratik bir çözüm gibi görülmektedir. Bunu takiben birçok yalnızlık yaşıyan kişi yalnızlıklarını televizyon seyrederek veya müzik dinleyerek giderme yoluna gitmektedirler. Bu gibi yolların bir kısmı ise gerçekten yalnızlık duygusundan kurtulmaya yardımcı olurken, diğerk bir kısmı durumu birey için daha da içinden çıkılmaz, tamamen yalnızlığı devam ettiren ve arttıran sonuçlara yol açabilmektedir.

Yalnızlıkla baş etme konusunda her zaman sağlıklı, olumlu yöntemler kullanılmadığı da sık sık görülmektedir. Rokach (1989) bunları yararsız-yıkıcı taktikler başlığı altında incelemiştir. Bu başlık altında madde kullanımı, intihar, suç işleme ve kaçınma ve istemli soyutlanma gibi negatif yöntemler bulunmaktadır. Kişiler yaşadığı yalnızlık duygusundan kurtulabilmek için alkol, uyuşturucu vb. zararlı maddeleri tüketmeye başlayabilmektedir. Bu sayede yaşamış olduğu yalnızlığı geçici bir sürede olsa yok edip rahatlamaya çalışmaktadırlar. Kişi bu gibi yöntemleri kullandığı takdirde istediğı rahatlığı almamış olursa son yöntem olarak intiharı dahi düşünebilmektedir. Bu nedenle yalnızlıkla mücadele yöntemlerinin son derece doğru ve dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# KARİYER YAŞAMINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER VE İŞ YAŞAM YALNIZLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KADIN AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz şartlarında kişiler özel yaşamlarına gösterdikleri ilgi ve özeni iş yaşamlarına da göstermekte de yükümlüdürler. Sağlıklı bir hayat için iş ve özel hayatın dengede tutulması sağlandığında kişilerin daha kaliteli bir yaşam sürmeleri kaçınılmazdır. Değişen ve gelişen iş yaşamında çalışanların ve kurumların arasındaki etkileşimler, kurumun yapısal işleyişi kaçınılmazdır. Çalışan kadın akademisyenlerin kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığına sebep olabileceği öngörüsü bu araştırma yapılandırılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Önemi

Kariyer, bireylerin iş yaşamı boyunca üstlendikleri rol ve iş deneyimlerinden oluşmaktadır. Kariyer süresince çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutmaları gerekmektedir. Bu durumda etkin kariyer planları ve örgütlerin kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme programları bireylerin geleceklerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Yalnızlık durumu ortaya çıktığında, bireyin kişiler arası, sosyal, kültürel ve psikolojik düzeylerini her yanı ile etkilemesi halini yalnızlığın tek boyutlu olması olarak değerlendirebiliriz. Yalnızlığın çok boyutlu olması ise yalnızlığın farklı birçok boyuta sahip olması ve her birinin değişik şekillerde yaşanması olarak tanımlanabilmektedir (Kaplan, 2011:12). Kariyer isteği ve yoğun iş temposu nedeniyle bireylerin işlerini yetiştirmeye çalışmak istemeleri bireyleri yalnızlığa itmektir. Bireyler kariyerlerini gerçekleştirmeye çalışırken farklı engellerle karşılaşmakta ve bu engeller kadınları iş yaşam yalnızlığına yönlendirip yönlendirmeyeceği araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular kadın akademisyenlerin kariyer yolculuğunda karşılaştığı engeller ve bu engellerin iş yaşam yalnızlığını nasıl yönlendirdiğine ilişkin değerli bilgiler sağlayacaktır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Amacı

Bu araştırma kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığına yol açacağı varsayımını temel alınarak yapılandırılmıştır. Araştırmada kavramsal çerçeve incelenirken araştırma konusunu oluşturan temel kavramlar olan kariyer engelleri ve iş yaşam yalnızlığıyla ilgili literatürde daha önce yürütülmüş araştırmalarda hangi ölçekler ile belirlenmeye çalışıldığı da araştırılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda verilerin toplanmasında yararlanılacak olan anket hazırlanmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada yararlanılan kariyer engelleri ölçeğinin akademisyenlerin kariyer engellerini belirlediğini, iş yaşam yalnızlığı ölçeğinin ise akademisyenlerine iş yaşam yalnızlık yönelimlerini belirleyeceği varsayılmıştır. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak yararlanılan ölçeklerin daha önce kariyer engelleri ve iş yaşam yalnızlığı ile ilgili yürütülen araştırmalarda geçerli ve güvenilir olduklarının kabul edilmesi ve belirtilmesi doğrultusunda araştırma ölçekleri bu araştırma için de geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmada yararlanılan ölçekler ile araştırma anketi hazırlanıp araştırma verilerinin bu anket yardımıyla toplanmasının, elde edilen verilerin istatistik paket programıyla değerlendirilmesinin ve verilerin analiz edilmesinde yararlanılan istatistiksel analizlerin araştırmanın yapılandırılması açısından uygun ve yeterli olduğu varsayılmıştır anketleri cevaplayan katılımcıların kendilerine yöneltilen bu sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin tüm katılımcılar tarafından kolaylıkla anlaşıldığı ve elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Anket soru formunda İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği ile Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği'ne yer verilmiştir. Bu ölçeklerin yanı sıra demografik bilgileri sağlayacak "Kişisel Veriler Formu" da veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği, Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 16 sorudan ve "Duygusal Yoksunluk ile "Sosyal Arkadaşlık" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi Ve Öğretmenler Emek ve Toplum 187 güvenilirlik çalışması Doğan ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009: 273).

### **3.4. Ana Küttele ve Örneklem**

Araştırma evrenini araştırmanın evrenini ülkemizdeki devlet üniversitelerinde çalışmakta olan kadın akademisyenler oluşturmaktadır, yazında, örneklem büyüklüğünün, araştırmada faktör analizi ile değerlendirilecek madde sayısının en az beş katı hatta on katı büyüklükte olmasının önemi vurgulanmaktadır (Kanbur & Salihoğlu; 2015:653-654). Bu kapsamda araştırmanın örnekleminin istatistiksel açıdan yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir.

### **3.5. Araştırma Hipotezleri**

Araştırmanın temel sınırı kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığı üzerinde etkisi olduğu varsayımından hareket edilerek araştırma yapılandırılmıştır. Araştırmada analizler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklemden elde edilen verilerden hareketle önce demografik özelliklere ilişkin bilgiler verilmiş ve sonra ölçeklerin faktör yapılarını belirlemede faktör analizi kullanılmış ve oluşan ölçek ve alt boyutlarında tanımlayıcı bazı istatistikler verilecektir. Araştırmaya ait olan problem cümlelerine ilişkin bulguları elde edebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Bu araştırmada aşağıdaki hipotezlere cevap aranmıştır.

H1: Kariyer yaşamında karşılaşılan engeller kadın akademisyenlerin iş yaşam yalnızlığı yönelimlerini etkilemektedir.

H2: Kariyer engellerinin alt boyutları (örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşullar, kalıplaşmış önyargılar) ile iş yaşam yalnızlığı yöneliminin duygusal yoksunluk boyutu üzerinde etkisi vardır.

H3: Kariyer engellerinin alt boyutları (örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşullar, kalıplaşmış önyargılar) ile iş yaşam yalnızlığı yöneliminin sosyal arkadaşlık boyutu üzerinde etkisi vardır.

### **3.6. Bulgular**

#### **3.6.1. Araştırmanın Güvenilirliği**

Güvenilirlik analizi testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik katsayısı (Alpha değeri), 0.000 ile 1.000 arasında bir değer alır.

Katsayı 1.000'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek; 0.000'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2006:169-170). Araştırmada kullanılan her bir ölçekte yer alan bütün ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan *iş yaşamında yalnızlık ölçeğine* ait güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha$  değeri 0,795 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda, Duygusal Yoksunluk alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,837, Sosyal Arkadaşlık alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,653 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan *kadın akademisyenlerin kariyer engelleri ölçeğinin* güvenilirlik analizi sonucunda  $\alpha$  değeri 0,947 olarak tespit edilmiştir. Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; örgüt kültürü ve politikaları alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,903, çoklu rol üstlenme hareketlilik alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,832, örgütsel koşullar alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,785, kalıplaşmış önyargılar alt boyutunun  $\alpha$  değeri 0,827 olarak tespit edilmiştir.

### 3.6.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 3.1:** Demografik Özellikler

		Frekans	Yüzde( %)
Medeni durum	Bekar	140	48,1
	Evli	151	51,9
	Toplam	291	100,0
Yaş	25 yaş altı	18	6,2
	26-30 arası	64	22,0
	31-36 arası	39	13,4
	37-41 arası	59	20,3
	42-48 arası	41	14,1
	49-55 arası	51	17,5
	56 ve üzeri	19	6,5
	Total	291	100,0
Toplam hizmet süresi	5 yıldan az	78	26,8
	6-10 yıl arası	74	25,4
	11-15 yıl arası	43	14,8
	16-20 yıl arası	92	31,6
	Total	287	98,6
	Boş	4	1,4
Ünvan	Profesör	60	20,6
	Doçent	41	14,1
	Yardımcı Doçent	93	32,0
	Öğretim Görevlisi	34	11,7
	Araştırma Görevlisi	57	19,6
	Okutman	6	2,1
	Total	291	100,0



Katılımcıların tamamı kadındır. 151 kişi evli (%51,9), 140 kişi bekar (%48,1). Katılımcıların 18 kişi (%6,2) 25 yaş altı, 64 kişi (%22,0) 26-30 yaş arası, 39 kişi (%13,4) 31-36 yaş arası, 59 kişi (%20,3) 37-41 yaş arası, 41 kişi (%14,1) 42-48 yaş arası, 51 kişi (%17,5) 49-55 yaş arası, 19 kişi (%6,5) 56 yaş ve üzeri yaşıdadır. Toplam hizmet süresinde 78 kişi (%26,8) 1-5 yıl, 74 kişi (%25,4) 6-10 yıl, 43 kişi (%14,8) 11-15 yıl, 92 kişi (%31,6) 16-20 yıl arası çalışmıştır. 60 kişi (%20,6) profesör, 41 kişi (%14,1) doçent, 93 kişi (%32,0) yardımcı doçent, 34 kişi (%11,7) öğretim görevlisi, 57 kişi (%19,6) araştırma görevlisi ve 6 kişi (%2,1) okutman unvanına sahiptir.

### 3.7. Faktör Analizleri

Temel bileşenler analizi, değişkenler arasındaki yüksek doğrusal kombinasyonları (örneğin korelasyon) değerlendirmektedir. Bu analiz, mantıklı olarak birbiri ile sıkı ilişkisi olmayan birçok değişkeni aynı faktör altında toplayarak (Yavuz, 2007) faktörlerin anlaşılmasını güçleştirebilmektedir. Her bir faktör için değişkenlerin ağırlıklarını içeren rotasyonsuz faktör yükleri matrisinin, istenilen amaca uygun sonuçlar vermediği gözlenirse, uygun bir döndürme ile rotasyonlu faktör yükleri matrisi elde edilebilmektedir (Hair ve ark. 2002). Eksen rotasyonları, öz değeri etkilememekle birlikte faktör yüklerini değiştirmektedir (Garson, 2007). Faktör analizinde Varimax, Quartimax, Direct Oblimin, Equamax gibi rotasyon yöntemleri mevcuttur. Bu çalışmada, rotasyon yöntemleri içerisinde en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olan Varimax rotasyon yöntemi kullanılmaktadır. Faktör yapılarına karar verilirken rotasyon matrisindeki faktör yükleri, bir faktörün altında bulunacak maddeleri belirlemede kullanılmaktadır. Rotasyon matrisindeki faktör yüklerinin yüksek olması beklenir. Sosyal bilimlerdeki gözlenen yapıların da özelliklerine dayanarak maddelere ait faktör yüklerinin en az 0,30 olması beklenmektedir. Bu çalışmada faktör yükleri için kriter 0,30 olarak alınmış bunun altında kalan maddeler analiz dışı tutulmuştur.

Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmek amacıyla *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) değerine bakılmıştır. KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgili bir rakamdır. KMO katsayısı 1'e yaklaştıkça verilerin analize uygun olduğu, 1 olmasında ise mükemmel bir uyum olduğu anlamına gelmektedir. Faktör analizi yapılmadan önce ikinci olarak verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemek amacıyla Barlett *Sphericity* testi yapılmıştır. Bu test,  $\chi^2$  (ki kare) değerini verir.

### 3.7.1. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği

İş Yaşamında Yalnızlık ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) değeri 0,846 olarak kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel analiz sonucunda *Barlett Sphericity* testi sonucu ( $\chi^2=2035.936$ ,  $df=42$ ,  $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO ve *Barlett Sphericity* sonuçlarına bakıldığında faktör analizi yapmak için alan yazın ve uzman görüşlerine göre yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 15 maddenin 2 faktöre dağıldığı ve bu faktörlerin varyansın %76,652'sini açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 3.2:** İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinin Faktör Yükleri Tablosu

	Faktörler	
	1	2
İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	,877	
Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	,891	
Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	,887	
Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	,899	
İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.	,826	
Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.	,741	
İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	,699	
İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	,902	
İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	,858	
İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.		,836
İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.		,859
İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.		,739
İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.		,852
İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.		,546
Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.		,828

### 3.7.2. Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği

Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) değeri 0,887 olarak kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel analiz sonucunda *Barlett Sphericity* testi sonucu ( $\chi^2=8169.233$ ,  $df=703$ ,  $p=.000$ ) anlamlı bulunmuştur.

KMO ve *Barlett Sphericity* sonuçlarına bakıldığında faktör analizi yapmak için alan yazın ve uzman görüşlerine göre yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 40 maddenin 3 faktöre dağıldığı ve bu faktörlerin varyansın %57,822'sini açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 3.3:** Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

	Faktörler		
	1	2	3
Çalıştığım kurumda yöneticiler kendi arkadaşlarını yöneticilik pozisyonlarına görevlendirmektedir.	,593		
Çalıştığım kurumda kariyer gelişimimi destekleyecek yeterli mentorluk ilişkisi bulunmamaktadır.	,841		
Çalıştığım kurumda ekip çalışmasının yeterli olmaması kariyer gelişimimi zorlaştırmaktadır.	,670		
Çalıştığım kurumdaki akademisyen yöneticiler akademik gelişimimi desteklememektedir.	,742		
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin otokratik bir yönetim tarzı sergilemesi kariyer gelişimimi olumsuz etkilemektedir.	,816		
Çalıştığım kurumda ayrımcılığa maruz kalmak kariyerimi olumsuz etkilemektedir	,703		
Rol model alabileceğim yeterli sayıda akademisyen bulunmamaktadır.	,665		
Akademisyen yöneticiler terfi konusunda adil davranmamaktadır.	,705		
Çalıştığım kurumda hak ettiğim kadrolara atanmamak kariyerimi olumsuz etkiliyor.	,809		
Çalıştığım şehirdeki olanaklar kariyer gelişimimi, desteklemiyor.	,680		
Alanımızdaki akademisyenler üst düzey yönetici, pozisyonlarına tercih edilmemektedir.		,614	
Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan özverili olmak zorunda kalıyorum.	,495		
Aile yaşamı, akademik çalışmalarımı aksatıyor.		,818	
Akademik yaşam iyi bir eş olmayı engeller.		,784	
Kendimi suçlu hissediyorum.		,676	
Ailem uzun saatler boyunca çalışmamı hoş karşılamıyor.			,885
Ailem tatil dönemlerinde çalışmamı hoş karşılamıyor			,837
İş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanıyorum		,799	
Çalıştığım kurumda yöneticiler kendi arkadaşlarını, yöneticilik pozisyonlarına görevlendirmektedir	,764		
Aile içinde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum.	,506		
Gelir düzeyim araştırma yapma, kitap, dergi vb, materyal almama zorlaştırıyor.		,697	
Araştırma, bilimsel toplantı vb, konularda kurum içi ve kurum dışından yeteri kadar maddi destek alamıyorum.		,477	
Akademik yükseltme kriterleri kariyer basamaklarında yükselmemi engelliyor	,567		
Çalışılan kurum dışında başka bir kurumda lisan üstü eğitim almak kariyer gelişimini olumsuz etkiliyor.	,703		
Uluslararası yayın yapma zorluğundan dolayı kariyerimde ilerleyemiyorum.	,652		
Üst düzey yönetici olmak için yeteneklerimi yeterli görmüyorum.		,721	
Disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olmamak, kariyer gelişimimi engelliyor.		,653	
Akademik yaşamın güçlükleri ile baş edemiyorum.		,587	
Verimli çalışmamak kariyer hedeflerimi engelliyor.		,676	
Akademik eğitim fırsatlarından diğer akademisyenlerle eşit şekilde yararlanamıyorum.	,718		
Ders yükü, stajlar, idari görevler, okulun işleri vb. nedenlerle kariyerimde ilerleyemiyorum.	,699		
Akademik yaşam iyi bir anne olmayı engeller.		,550	
Çalıştığım kurumda ekip çalışmasının yeterli olmaması kariyer gelişimimi zorlaştırmaktadır.	,740		
Gelir düzeyim kurs, sempozyum vb, faaliyetlere katılmamı engelliyor.		,594	
Gelir düzeyim akademik kariyer yapmamı engelliyor.			,639
Yönetici olursam yalnız kalma korkusu yaşıyorum.	,514		
Mesai saatleri dışında çalışmayı sevmiyorum.			,568
Şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmıyorum.			,523

### 3.8. Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İş Yaşamında Yalnızlık ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bakıldığında en fazla olumlu katılımın “İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.” maddesinde olduğu görülmüştür. 113 kesinlikle katılıyorum (%39), 77 katılıyorum (%26) cevabı verilmiştir.

**Tablo 3.4:** İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde		
İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	41	14	54	19	58	20	84	29	53	18
Çoğunlukla iş arkadaşlarımla bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	50	17	50	17	58	20	87	30	46	16
Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	25	9	57	20	45	15	63	22	101	35
Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	29	10	45	15	56	19	65	22	96	33
İş yerimdeki ilişkilerimden memnunum.	7	2	52	18	45	15	158	54	28	10
Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.	10	3	49	17	94	32	64	22	74	25
İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	40	14	110	38	65	22	39	13	36	12
İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	30	10	56	19	84	29	57	20	64	22
İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	34	12	53	18	84	29	46	16	69	24
İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.	2	1	33	11	57	20	129	44	68	23
İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.	2	1	34	12	60	21	77	26	113	39
İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	8	3	20	7	55	19	131	45	76	26
İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	57	20	53	18	65	22	41	14	67	23
İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.	7	2	17	6	73	25	105	36	62	21
Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.	1	0	44	15	92	32	53	18	99	34
İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	1	0	77	26	65	22	90	31	58	20

Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bakıldığında en fazla olumlu katılımın “Ailem tatil dönemlerinde çalışmamı hoş karşılamıyor.” maddesinde olduğu görülmüştür. 118 kesinlikle katılıyorum (%41), 31 katılıyorum (%11) cevabı verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Kadın Akademisyenlerin Kariyer Engelleri Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde	Adet	Yüzde		
	Çalıştığım kurumda yöneticiler kendi arkadaşlarımı yöneticilik pozisyonlarına görevlendirmektedir.	21	7	45	15	86	30	80	27	52
Çalıştığım kurumda kariyer gelişimimi destekleyecek yeterli mentorluk ilişkisi bulunmamaktadır.	17	6	58	20	73	25	53	18	89	31
Çalıştığım kurumda ekip çalışmasının yeterli olmaması kariyer gelişimimi zorlaştırmaktadır.	13	4	41	14	68	23	139	48	29	10
Çalıştığım kurumdaki akademisyen yöneticiler akademik gelişimimi desteklememektedir.	22	8	51	18	62	21	133	46	16	5
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin otokratik bir yönetim tarzı sergilemesi kariyer gelişimimi olumsuz etkilemektedir.	20	7	54	19	91	31	102	35	20	7
Çalıştığım kurumda ayrımcılığa maruz kalmak kariyerimi olumsuz etkilemektedir.	24	8	50	17	61	21	47	16	101	35
Rol model alabileceğim yeterli sayıda akademisyen bulunmamaktadır.	26	9	55	19	50	17	129	44	26	9
Akademik olarak yükselebilmem için diğer alanlardaki akademisyenlere göre daha fazla çalışmam beklenmektedir.	18	6	95	33	102	35	52	18	24	8
Akademisyen yöneticiler terfi konusunda adil davranmamaktadır.	18	6	39	13	97	33	119	41	18	6
Çalıştığım kurumda hak ettiğim kadrolara atanmamak kariyerimi olumsuz etkiliyor.	29	10	55	19	85	29	45	15	77	26
Ders yükü, stajlar, idari görevler, okulun işleri vb. nedenlerle kariyerimde ilerleyemiyorum.	19	7	32	11	93	32	109	37	38	13
Çalıştığım şehirdeki olanaklar kariyer gelişimimi , desteklemiyor.	27	9	46	16	104	36	93	32	20	7
Alanımızdaki akademisyenler üst düzey yönetici , pozisyonlarına tercih edilmemektedir.	30	10	43	15	108	37	54	19	36	12
Akademik yaşam iyi bir anne olmayı engeller.	54	19	39	13	81	28	94	32	21	7
Kariyer gelişimim için sosyal hayatımdan özverili olmak zorunda kalıyorum.	5	2	31	11	109	37	126	43	19	7
Aile yaşamı, akademik çalışmalarımı aksatıyor.	29	10	42	14	138	47	40	14	42	14
Akademik yaşam iyi bir eş olmayı engeller.	50	17	48	16	123	42	33	11	36	12

Kendimi suçlu hissediyorum.	75	26	51	18	42	14	117	40	6	2
Ailem uzun saatler boyunca çalışmamı hoş karşılamıyor.	32	11	21	7	88	30	99	34	48	16
Ailem tatil dönemlerinde çalışmamı hoş karşılamıyor	21	7	60	21	60	21	31	11	118	41
İş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanıyorum	27	9	46	16	157	54	28	10	33	11
Çalıştığım kurumda yöneticiler kendi arkadaşlarını, yöneticilik pozisyonlarına görevlendirmektedir	20	7	35	12	72	25	78	27	83	29
Çalıştığım kurumda ekip çalışmasının yeterli olmaması kariyer gelişimimi zorlaştırmaktadır.	19	7	29	10	114	39	112	38	16	5
Aile içinde erkeklerden daha fazla sorumluluk üstleniyorum.	12	4	59	20	81	28	110	38	28	10
Gelir düzeyim kurs, sempozyum vb, faaliyetlere katılmamı engelliyor.	17	6	38	13	66	23	65	22	103	35
Gelir düzeyim araştırma yapma, kitap, dergi vb, materyal almama zorlaştırıyor.	17	6	39	13	131	45	55	19	47	16
Gelir düzeyim akademik kariyer yapmamı engelliyor.	22	8	38	13	103	35	115	40	12	4
Araştırma, bilimsel toplantı vb, konularda kurum içi ve kurum dışından yeteri kadar maddi destek alamıyorum .	7	2	31	11	79	27	122	42	51	18
Akademik yükseltme kriterleri kariyer basamaklarında yükselmemi engelliyor	18	6	41	14	118	41	93	32	18	6
Çalışılan kurum dışında başka bir kurumda lisan üstü eğitim almak kariyer gelişimini olumsuz etkiliyor .	19	7	39	13	92	32	63	22	77	26
Uluslararası yayın yapma zorluğundan dolayı kariyerimde ilerleyemiyorum.	25	9	27	9	113	39	105	36	20	7
Üst düzey yönetici olmak için yeteneklerimi yeterli görmüyorum.	73	25	35	12	81	28	32	11	68	23
Disiplinli çalışma alışkanlığına sahip olmamak, kariyer gelişimimi engelliyor.	76	26	81	28	55	19	58	20	19	7
Akademik yaşamın güçlükleri ile baş edemiyorum.	33	11	62	21	79	27	29	10	84	29
Yönetici olursam yalnız kalma korkusu yaşarım.	51	18	51	18	98	34	84	29	4	1
Verimli çalışmamak kariyer hedeflerimi engelliyor.	61	21	28	10	95	33	56	19	49	17
Akademik eğitim fırsatlarından diğer akademisyenlerle eşit şekilde yararlanamıyorum.	21	7	56	19	119	41	71	24	22	8
Mesai saatleri dışında çalışmayı sevmiyorum.	42	14	27	9	41	14	91	31	89	31
Şehirler arası ya da ülkeler arası seyahatlere sıcak bakmıyorum.	55	19	35	12	90	31	19	7	90	31

### 3.9. Korelasyon Analizleri

#### 3.9.1. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi sürecinde öncelikle işkoliklik ile çalışanların kariyer yolu tercihleri, sınırsız kariyer yönelimleri ve değişken kariyer yönelimleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı  $-1$  ile  $+1$  arası değerler alabilir. Katsayının  $+1$  olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının  $-1$  olması ise değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2008:245).

Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra ise araştırma hipotezlerini test etmek üzere her bir hipotez için ayrı ayrı regresyon analizi yürütülmüştür. Regresyon analizi, metrik olan bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. “R<sup>2</sup>” değeri bir grup bağımsız değişkendeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için “Anova” testi sonucunda ortaya çıkan “F” değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararında yardımcı olmaktadır. Anlamlılık seviyesinin 0.05’ten küçük ( $p < 0.05$ ) olması durumunda söz konusu değişkenin modelin açıklayıcılığına istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağladığı kanaatine varılmaktadır (Altunışık vd., 2004:204-209). Araştırmanın bu bölümünde korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezleri test edilmektedir.

#### 3.9.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmada Kariyer Yaşamında Karşılaşılan Engeller Kadın Akademisyenlerin İş Yaşam Yalnızlığı Yönelimlerini Etkilemektedir kapsamında; *kariyer engellerin* alt boyutu (Örgüt kültürü ve politikaları, Çoklu rol üstlenme, Örgütsel koşullar, Kalıplaşmış

önyargılar.) *iş yaşam yalnızlığının alt boyutu olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık* üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda yürütülen korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 3.6, Tablo3.7’de yer almaktadır. Kariyer yaşamında karşılaşılan engeller kadın akademisyenlerin iş yaşam yalnızlığı yönelimlerini incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular Tablo 3.6. gösterilmektedir.

**Tablo 3.6.** Kariyer Engelleri İle İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

	Duygusal Yoksunluk	Sosyal Arkadaşlık	Örgüt Kültürü ve Politikaları	Çoklu Rol Üstlenme	Örgütsel Koşullar	Kalıplaşmış Önyargılar
Duygusal Yoksunluk	1					
Sosyal Arkadaşlık	0,370**	1				
Örgüt Kültürü Ve Politikaları	0,790**	0,471**	1			
Çoklu Rol Üstlenme	0,662**	0,234**	0,741**	1		
Örgütsel Koşullar	0,626**	0,390**	0,712**	0,681**	1	
Kalıplaşmış Önyargılar	0,588**	0,369**	0,676**	0,662**	0,667**	1

\*Korelasyon katsayıları 0.05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*Korelasyon katsayıları 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer Engelleri ile İş Yaşam Yalnızlığı arasında pozitif ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur. Kariyer Engelleri ile İş Yaşam Yalnızlığı arasında en yüksek korelasyonun ( $r=0,790$ ) kariyer engellerin alt boyutu olan duygusal yoksunluk ve duygusal yoksunluk boyutu ile Örgüt kültürü ve politikaları boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerleri duygusal yoksunluk ile Çoklu rol üstlenme ( $r=0,662$ ) ve Örgütsel koşullar ( $r=0,626$ ), kalıplaşmış önyargılar ( $r=0,588$ ) arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin takip ettiği görülmektedir. Diğer korelasyon ilişkisi olarak sosyal arkadaşlık ile Örgüt kültürü ve politikaları ( $r=0,471$ ) arasındaki ilişki karşımıza çıkmaktadır. Bu değerleri sosyal arkadaşlık ile Örgütsel koşullar ( $r=0,390$ ) ve Kalıplaşmış Önyargılar yolu ( $r=0,369$ ) arasındaki pozitif yönlü ilişkilerin takip ettiği görülmektedir.



**Tablo 3.7.** Kariyer Engelleri İle İş Yaşam Yalnızlığı Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	R	R2	Düzeltilmiş R2	F
	B	Standart Hata	Beta						
<b>Sabit</b>	22,385	2,231		10,035	0,000**	0,701	0,491	0,489	270,148 0,000**
<b>Kariyer Engelleri</b>	0,292	0,018	0,701	16,436	0,000**				
<b>Bağımlı Değişken: İş Yaşam Yalnızlığı</b>									
* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.									

“Kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi için yapılan tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, bağımlı değişken kariyer engellerindeki değişimin % 4’i ( $R^2=0,491$ ) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık sütunundaki değer oluşturulan regresyon modelinin  $p<0.01$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi ile işkolikliğin çalışanların kariyer yolu tercihleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,701$ ;  $p=0,000$ ). H1 hipotezinin alt hipotezlerine ilişkin bulgular ise aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir.

Kariyer engellerinin alt boyutları (örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşullar, kalıplaşmış önyargılar) ile iş yaşam yalnızlığı yöneliminin duygusal yoksunluk boyutu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular tablo 3.8 gösterilmektedir.

**Tablo 3.8.** Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt Kültürü ve Politikaları, Çoklu Rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) ile İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Duygusal Yoksunluk Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	R	R2	Düzeltilmiş R2	F
	B	Standart Hata	Beta						
Sabit	2,061	1,539		1,339	0,182				
Örgüt Kültürü ve Politikaları	0,435	0,047	1,539	9,219	0,000				
Çoklu Rol Üstlenme	0,132	0,083	0,047	1,587	0,114	0,770	0,594	0,588	101,524 0,000**
Örgütsel Koşullar	0,140	0,091	0,083	1,543	0,124				
Kalıplaşmış Önyargılar	0,019	0,084	0,091	0,226	0,821				

**Bağımlı Değişken:** *Duygusal Yoksunluk*

\* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır. \*\* Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt kültürü ve politikaları, Çoklu rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) ile İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Duygusal Yoksunluk Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları iş yaşam yalnızlığı yöneliminin duygusal yoksunluk boyutu üzerinde etkisi vardır.”, hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları doğrultusunda, duygusal yoksunluk boyutundaki değişimin %6’sı (R2=0,594) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık sütunundaki değer oluşturulan regresyon modelinin  $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak kariyer engellerinin alt boyutlarına ilişkin anlamlılık değerleri incelendiğinde kariyer engellerinin Çoklu rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar boyutlarının akademisyenlerin iş yaşam yalnızlığı yöneliminin kariyer duygusal yoksunluk boyutu üzerine etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla hipotez istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir.

Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt kültürü ve politikaları, Çoklu rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) ile İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Sosyal Arkadaşlık Boyutu üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular tablo 3.9. gösterilmektedir.

**Tablo 3.9.** Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt Kültürü ve Politikaları, Çoklu Rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) İle İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Sosyal Arkadaşlık Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	Anlamlılık	R	R2	Düzeltilmiş R2	F
	B	Standart Hata	Beta						
Sabit	21,110	1,299		16,246	0,000				
Örgüt kültürü ve politikaları	0,241	0,040	0,563	6,076	0,000	0,476	0,227	0,216	20,315 0,000
Çoklu rol üstlenme	-0,369	0,070	-0,480	-5,289	0,000				
Örgütsel Koşullar	0,239	0,076	0,229	3,133	0,002				
Kalıplaşmış Önyargılar	0,029	0,070	0,034	0,407	0,684				
<b>Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık</b>									

\* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır. \*\* Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer Engellerinin Alt Boyutları (Örgüt kültürü ve politikaları, Çoklu rol Üstlenme, Örgütsel Koşullar, Kalıplaşmış Önyargılar) ile İş Yaşam Yalnızlığı Yöneliminin Sosyal Arkadaşlık Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları iş yaşam yalnızlığı yöneliminin Sosyal Arkadaşlık boyutu üzerinde etkisi vardır.”, hipotezi için yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları doğrultusunda, duygusal yoksunluk boyutundaki değişimin %2’si(R2=0,227) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Anova sonuçlarına göre anlamlılık sütunundaki değer oluşturulan regresyon modelinin  $p < 0.01$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak kariyer engellerinin alt boyutlarına ilişkin anlamlılık değerleri incelendiğinde kariyer engellerinin Kalıplaşmış Önyargılar boyutunun akademisyenlerin iş yaşam yalnızlığı yöneliminin Sosyal Arkadaşlık boyutu üzerine etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla hipotez istatistiksel olarak anlamlılık ifade etmemektedir.

**Tablo 3.10.** Kariyer Engelleri ile İş Yaşam Yalnızlığı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Hipotezlere İlişkin Bulgular

<b>Hipotezler</b>		<b>Sonuç</b>
H1: Kariyer yaşamında karşılaşılan engeller kadın akademisyenlerin iş yaşam yalnızlığı yönelimlerini etkilemektedir.	İş Yaşam Yalnızlığı	<b>Kabul</b>
H2: Kariyer engellerinin alt boyutları (örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşullar, kalıplaşmış önyargılar) ile iş yaşam yalnızlığı yöneliminin duygusal yoksunluk boyutu üzerinde etkisi vardır.	Örgüt Kültürü ve Politikaları	<b>Kabul</b>
	Çoklu Rol Üstlenme	Ret
	Örgütsel Koşullar	Ret
	Kalıplaşmış Önyargılar	Ret
H3: Kariyer engellerinin alt boyutları (örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşullar, kalıplaşmış önyargılar) ile iş yaşam yalnızlığı yöneliminin sosyal arkadaşlık boyutu üzerinde etkisi vardır.	Örgüt Kültürü ve Politikaları	<b>Kabul</b>
	Çoklu Rol Üstlenme	<b>Kabul</b>
	Örgütsel Koşullar	<b>Kabul</b>
	Kalıplaşmış Önyargılar	Ret

## SONUÇ

Çalışmanın konusunu oluşturan kariyer, bireylerin iş yaşamı boyunca üstlendikleri rol ve iş deneyimlerinden oluşmaktadır. Kariyer süresince çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutmaları gerekmektedir. Bu durumda etkin kariyer planları ve örgütlerin kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme programları bireylerin geleceklerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Yalnızlık durumu ortaya çıktığında, bireyin kişiler arası, sosyal, kültürel ve psikolojik düzeylerini her yanı ile etkilemesi halini yalnızlığın tek boyutlu olması olarak değerlendirebiliriz. Yalnızlığın çok boyutlu olması ise yalnızlığın farklı birçok boyuta sahip olması ve her birinin değişik şekillerde yaşanması olarak tanımlanabilmektedir.

Bu bağlamda kariyer isteği ve yoğun iş temposu nedeniyle bireylerin işlerini yetiştirmeye çalışmak istemeleri bireyleri yalnızlığa itmektir. Bireyler kariyerlerini gerçekleştirmeye çalışırken farklı engellerle karşılaşmakta ve bu engeller kadınları iş yaşam yalnızlığına yönlendirip yönlendirmeyeceği araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda öncelikle kadın akademisyenlerin kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığına neden olduğu görülmektedir. Kariyer engellerinin alt boyutu olan Örgüt Kültürü ve Politikalarının iş yaşam yalnızlığında duygusal yoksunluk üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum kişinin çevresi ile kurduğu ilişkilerinde eksiklik olduğu durumların meydana geldiğini göstermektedir.

Çalışmalar sonucunda kariyer engellerinin örgüt kültürü ve politikaları, çoklu rol üstlenme, örgütsel koşulların iş yaşam yalnızlığını sosyal arkadaşlık yönelimi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu çerçevede kadınların bir yandan yaşadığı sosyal hayatın ve içerisinde bulunduğu toplumun kendisine atfettiği eş ve aile rolleriyle mücadeleyle baş etmesi gerektiğini zorunlu kılmıştır. Diğer yandan da iş hayatında başarılı bir çalışan olmak ve kariyer yapma isteği arasında mücadele eden bir kadını böyle iki rol arasında kalması veya bu iki rolü yapmaya çalışması oldukça zor olduğunu göstermektedir. Kadınların yalnızlığa yöneldiği Sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşadığı ve bunun sonucunda can sıkıntısı, depresyon, amaçsızlık, anlamsızlık, kendi kendine konuşma ve alkolik olma gibi davranış problemlerinin görüldüğü söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre örgütsel koşulların iş yaşam yalnızlığını etkilediği görülmektedir. Akademisyenlerin çalıştığı üniversitedeki koşulların

isteklerini karşılamadığı ve bunun sonucuna akademisyenlerin yalnızlık yaşadığı ve hatta bireylerin sinik davranışlar bile göstereceği söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, akademisyenlerin kariyer engellerinin iş yaşam yalnızlığını yönlendiren etkenler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Kadın akademisyenlerin kariyer engellerini aşarak iş yaşam yalnızlığını engellemeleri konusunda bazı öneriler sunulmaktadır. Kadın akademisyenlerin yöneticilik konusunda kendini geliştirmelidir. Üniversitelerinde de bu gelişimi destekleyerek çalışanın ilerlemesine yardımcı olmalıdır. Üst düzey yönetimlerde var olmayı düşünen kadın çalışan daha çok çalışmalı ve sabırlı olmalıdır. Engeller karşısında güçlü olmalıdır örgütte önyargılı davranmayıp kadın çalışanlarına ilerlemesi konusunda imkân tanınmalıdır. Üniversitelerde rehberlik ve geliştirme programları uygulanmalıdır. Kadın ve erkek çalışan bu fırsattan eşit faydalanmalı böylelikle çalışan örgütüne zorunluluktan değil isteyerek bağlılık duyması sağlanmalıdır.

Son olarak kadın çalışanlar içe dönük davranışlar sergilemek yerine iş arkadaşları ile iş dışında da faaliyetlerde bulunarak biçimsel olmayan ağlarını geliştirmelidirler. Dışarıda geliştirilen bu etkinlikler sayesinde çalışanların birbirlerine yakınlaşmaları sağlanmalıdır. Konu ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı araştırma teknikleri kullanılarak anket yöntemi desteklenmelidir. Bu kapsamda kadın çalışanlarla yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılacak bir çalışmada daha farklı ve etkin sonuçlara ulaşmak mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Dündar, G., Özçelik, A.O., Sadullah, Ö., Tüzüner, L. ve Uyargil, C., (2009). İnsan kaynakları yönetimi. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Adıgüzel, O. (2009). Shein'in kariyer çapaları perspektifinde Süleyman Demirel üniversitesi İİBF öğrencilerinin kariyer değerlerine ilişkin bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14.
- Akdöl, B.(2009). 'Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma', Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Akgemci, T., Demirsel, M.T. ve Öğüt, A., (2004 ). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12, ss. 277-290.
- Aldemir C., Ataol A. ve Budak G. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Argon. T. ve Eren. A.. 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayın No: 614. Ankara
- Aykaç, B., Özer, M. A., Tortop, N. ve Yayman, H., 2007. İnsan kaynakları yönetimi. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın.
- Aytaç, S. (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Aytaç, S. (2003). "İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi", Verimlilik Dergisi, 2003/3, 49-78.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma yaşamında kariyer. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil İsmet (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bemardin J. (2003). Human Resource Management: An Experiential Approach, Boston: McGraw- Hillirwin, 3rd. Edit.
- Billett, S. R. (2003). 'Workplace Mentors: Demands And Benefits', *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15, No. 3, Sf. 105-113.

- Bolat, T.; Seymen, O.A. (2003), “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, s. 3-19.
- Brody, J. E., (2013), “Shaking Off Loneliness”, The New York Times, May 13, p. 5.
- Buluş, M., (1997), “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 3, ss. 82-90.
- Burger, M.J. (2006) Kişilik. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu (çev.). 1. Basım. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Can, H., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin Cam Tavana İlişkin Algılarının İncelenmesi’, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 35, Sf. 123-136. İstanbul.
- Dany, F., M.Mallon ve M.B. Arthur (2003). “The Odyssey of Career and the Opportunity for International Comparison”, *International Journal of Human Resource Management* 14:5 August 2003, 705-712.
- Demir. A.(1990), "UÇLA Yalnızlık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği". Psikoloji Dergisi.
- Demirgil, H., (2008), “Parametrik Olmayan (Non-Parametric) Hipotez Testleri”, (Ed.) g. Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 83-112.
- Deniz, Sabahattin (2001). “Bireyin Meslek Seçimini Etkileyen Kaynaklar: Yeni Teknolojilerden İnternet”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Güz 2001, Sayı:6, 143-150.
- Dixon, M. L., (2007), Leadership Styles, Diversity in Work Groups, Work Group Effectiveness, and Turnover Intention, Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation, Lynn University, Florida.
- Doğan, S.(1996). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli”, *M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XII, Sayı:1-2, 243-270.



- Duy, B., (2003), Bilişsel-Davranışçı Yaklaşımına Dayalı Grupla Psikolojik Danışmanın Yalnızlık ve Fonksiyonel Olmayan Tutumlar Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, N. (2003), Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. 2010. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 12.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Fındıkçı, İ., 2003. İnsan kaynakları yönetimi. 5.Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geçtan, E., (2012), İnsan Olmak, Metis Yayınları, İstanbul.
- Gierveld, J., (1998), “A Review of Loneliness: Concept and Definitions, Determinants and Consequences”, Reviews in Clinical Gerontology, Vol. 8, No. 1, pp. 73-80.
- Güler, E. (2010). Meslek lisesi öğrencilerinin kariyer değerlerine ilişkin algılarının incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi.
- Gürol, Y., 2011. Yeni dünya düzeninde insanın örgütte değişen rolü. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Gürüz D. ve Yaylacı Özdemir G. (2004), İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. MediaCat Yayınevi, İstanbul.
- Hall, D. T. (1996). “Protean Careers of the 21st Century”, Academy of Management Executive, Vol.10, No.4, 8-16.
- Hall, D. T. (1997). “Special Challenges of Careers in the 21st Century”, Academy of Management Executive, 11, 1, 60-61.
- Hall, D. T. ve J. E. Moss (1998). “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, Organizational Dynamics, Winter 1998, 22-37.
- Homey, K. (1998). *Çağımızın Nevrotik Kişiliği*, 3.Baskı, Ankara: Öteki Yayınevi.
- Inkson, K. (2003). “Images of Career: Nine Key Metaphors”, Journal of Vocational Behavior, (in press).
- Işık, E. N. (2006). *Öğretmen Adaylarının Benlik Kavramları ile Mesleki Benlik Kavramları Arasındaki Bağdaşımın Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal.

- İmamoğlu S. (2008), Genç Yetişkinlikte Kişilerarası İlişkilerin Cinsiyet, Cinsiyet Rollerini Ve Yalnızlık Algısı Açısından İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Jones, C. ve R. J. DeFillippi (1996). “Back to the Future in Film. Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century”, The Academy of Management Executive, 10/4, 89-103.
- Jones, W. H. (1987). Research and theory on loneliness. In. M. Hojat & R. Crandall (Eds.), Loneliness: Theory, research and applications (p.27-30). San Rafael, CA: Select Press.
- Kanbur. A. & Salihoğlu, G. H. (2015). Kusursuzluk Da Bir Kusur Mu? Yorgunluğu Tetikleyen Bir Faktör Olarak Süper Kadın Sendromu. 3.Örgütsel Davranış Kongresi.652-657.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerine bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kara, F. M. (2011). ‘Spor Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engelleri’, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, Türkiye.
- Karaca, A. (2007). ‘Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma’, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Kızıldağ Seval (2009), Akademik Başarının Yordayıcısı Olarak Yalnızlık, Boyun Eğici Davranışlar Ve Sosyal Destek, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Kızıldağ, S., (2009), Akademik Başarının Yordayıcısı Olarak Yalnızlık, Boyun Eğici Davranışlar ve Sosyal Destek, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koca, A.İ. (2009). Üniversite öğrencilerinin değerleri ve bireysel özellikleri ile kariyer tercihleri arasındaki ilişki: ukurova Üniversitesi’nde bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. ukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Koçak R. (2003), Duygusal İfade Eğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi Ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Koçak, R., (2005), “Duygusal İfade Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi”, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, C. III, S. 23, ss. 29-45.
- Kozaklı, H., (2006), Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık ve Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Leiderman, P. H. (1980). Pathological loneliness: A psychodynamic interpretation. In J. Hartog, J. R. Audy & Y. A. Cohen (Eds.), *The anatomy of loneliness* (377-393). New York: International Universities Press.
- Okakın, N. 2008. Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi. 1.Baskı. İstanbul: Beta
- Öğüt, Adem (2003), Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basımevi, Ankara.
- Ölçer, F. (1997). “İşletmelerde Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.30, Sayı.4, Aralık 1997, 87-103.
- Özden, M. C. (2002), “Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı”, *Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları*, s.154-165, İstanbul, <http://www.insankaynaklari/makaleler>, (28.10.2005).
- Özden, M.C. (2005). “Kariyerim’i Baştan Yarat’...”, (içinde, *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, (Ed. Deniz Yalım), Hayat Yayıncılık, İstanbul, 159-175.
- Öztürk, M. (1997), “10-13 Yaşları Arasındaki Çocuklarda Umutsuzluk ve Yalnızlığın Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özyer, K. ve Orhan, U. (2012). ‘Cam Tavan Sendromunun Çalışanların Korku Düzeylerine Etkisi Var mıdır? Eğitim Sektörü Üzerinde Bir Uygulama’, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 5, Issue 8, pp. 971-987.
- Peplau, L. A. ve D. Perlman (1979), “Blueprint for a Social Psychological Theory of Loneliness”, (Ed.) M. Cook ve G. Wilson, *Love and Attraction* içinde, Pergamon, England, pp. 101-110.

- Peplau, L. A. ve D. Perlman (1982), "Perspectives on Loneliness", (Ed.) L.A. Peplau ve D. Perlman, Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy içinde, John Wiley & Sons, pp. 1-18.
- Peplau, L.A. ve S.E. Goldston, (1984). "Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness". U.S. Department of Health and Human Services: Alcohol, Drug Abuse and Mental Health Administration.
- Pilavcı, D. (2007). Bilgi çağında değişen kariyer anlayışı ve üniversite öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Rokach, A., (2004), "Loneliness Then and Now: Reflections on Social and Emotional Alienation in Everyday Life", Current Psychology, Vol. 23, No. 1
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sadler, W. A. ve Johnson, T. B. (1980). From loneliness to anomia. In J. Hartog, J. R Audy & Y. A. Cohen (Eds.), The anatomy of loneliness (34-64). New York: International Universities Press.
- Salihoğlu, G.H. ,(2014). "Çalışanların kariyer yolculuğunda işkolikliğinin rolü üzerine bankacılık sektöründe bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- SAV, D. (2008), Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörlerde ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Isparta.
- Sermat, V. (1980). Some situational and personality correlates of loneliness. In J. Hartog, J. R Audy & Y. A. Cohen (Eds.), The anatomy of loneliness (305-318). New York: International Universities Press.
- Seymen, O. A. (2003). "2000'li Yıllarda Yöneticiler Açısından "Küresel Kariyer" Olgusu ve Koşulları Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. XXII, Sayı.1, Haziran 2003, 83-105.
- Seymen, O. A.(2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXIII, Sayı 1, 2004, s. 79-114

- Soysal, A. (2002), “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, Bilgi Yönetimi, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (25.10.2005)
- Soysal, A. ve Söylemez, C. (2014), İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.
- Şahin, A., 2004. Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 11, ss. 523 -547.
- Şimşek, M. Ş., A. Çelik, T. Akgemci ve A. Soysal (2004). Kariyer Yönetimi, (Editörler: M. Ş. Şimşek, A. Çelik), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tahiroğlu, F., 2002. Düşünceden sonuca insan kaynakları. 2.Baskı. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Taşkın, E. ve Çetin, A. (2012). ‘Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 33. Kütahya, Türkiye.
- Taşlıyan, M., Arı, Ü. N. Ve Duzman, B. (2011), İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, S.2, ISSN: 1309-803
- Tüzen, E. (2002), “Çalışan Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Kişisel Faktörlerin İncelenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğurlu, O. (2007). Kariyer değerleri: lise öğrencilerinin kariyer değerleri üzerine bir araştırma. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.
- Vergiliel Tüz, M. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, M. U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). ‘Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme’, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, Türkiye.
- Yetimaslan, S., (2010). Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreci ( Bir uygulama). Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE.

- Yıldız, S. M., (2013), “Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, C. 13, S. 3, ss. 317324.
- Yılmaz, B. ve A. Halıcı (2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C. 2, S. 4, ss. 93-107.
- Yılmaz, E. ve H. Aslan (2013). “Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, C. 3, S. 3, ss. 59-69.
- Yılmaz, E., (2008), “Organizational Commitment and Loneliness and Life Satisfaction Levels of School Principals”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, No. 8, pp. 1085-1096.
- Yüksel, İ. (2005). ‘İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 2, Erzurum.
- Young, J. E. (1982). Loneliness, depression and cognitive therapy: Theory and application. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy* (p.379-406). New York: Wiley.

